

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING*
(Studi pada Hotel Berbintang di Yogyakarta)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh:
Sigit Prasetyo
10412144008

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2014**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING*
(Studi pada Hotel Berbintang di Yogyakarta)**

SKRIPSI

Oleh:

Sigit Prasetyo

10412144008

Telah disetujui dan disahkan

Pada tanggal 18 Juli 2014

Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Program Studi Akuntansi

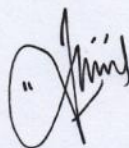
Jurusan Pendidikan Akuntansi

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui

Dosen Pembimbing



Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak.

NIP.19820514 200501 2 001

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul :

**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

(Studi pada Hotel Berbintang di Yogyakarta)

yang disusun oleh :

Sigit Prasetyo

NIM. 10412144008

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 23 Juli 2014 dan
dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI

Nama	Kedudukan	Tanda Tangan	Tanggal
Dhyah Setyorini, M.Si., Ak.	Ketua Penguji		6/08/2014
Prof. Sukirno, M.Si., Ph.D.	Penguji Utama		5/08/2014
Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak.	Sekretaris Penguji		6/08/2014

Yogyakarta, 13 Agustus 2014

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan,



Dr. Sugiharsono, M.Si.

NIP. 19550328 198303 1 0029

MOTTO

Kegagalan di masa lalu adalah pelajaran untuk lebih baik.

(Penulis)

Seseorang akan lebih menghargai sebuah pencapaian dengan perjuangan yang keras dan sulit, daripada sesuatu yang instan.

(Penulis)

Sebagian orang hanya mengingat-Nya ketika susah dan merasa butuh, tapi beberapa dari mereka melupakan-Nya ketika mereka capai apa yang mereka citakan.

(Penulis)

PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, karya sederhana ini penulis persembahkan kepada :

1. Ibu dan Ayahku tercinta, terima kasih atas segala curahan do'a dan kasih sayang, serta dukungan nasihat-nasihat yang tidak pernah berhenti.

BINGKISAN

Karya ini penulis bingkiskan kepada :

1. Adikku, saudara-saudaraku, dan Putri Dwi Wanda, terima kasih atas doa dan semangatnya.
2. Nia Ratna Sari dan Nurul Istiqomah, terima kasih atas inspirasinya.
3. Kawan-kawanku, terima kasih atas semua dorongan dan pengalaman serta petualangan yang luar biasa.

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Sigit Prasetyo
NIM : 10412144008
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi
terhadap Kinerja karyawan dengan Kepuasan kerja
sebagai Variabel Intervening
(Studi pada Hotel Berbintang di Yogyakarta)

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Yogyakarta, 21 Juli 2014

Penulis,



Sigit Prasetyo

NIM. 10412144008

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Hotel Berbintang di Yogyakarta)**

Oleh :
Sigit Prasetyo
10412144008

ABSTRAK

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kausal komparatif dengan pendekatan kuantitatif yang dilakukan pada hotel berbintang di Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner atau angket. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel insidental. Populasi yang menjadi objek penelitian adalah karyawan hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Yogyakarta dengan sampel sebanyak 75 orang karyawan yang berasal dari 14 hotel berbintang. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linier untuk hipotesis 1, 2, 3, 4 dan 5, analisis jalur dan uji sobel untuk hipotesis 6 dan 7 melalui program SPSS 20.0 *for windows*.

Berdasarkan hasil penelitian dengan taraf signifikansi 5% diperoleh kesimpulan: (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,49 dan t hitung (4,808) > t tabel (1,667); (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai r sebesar 0,437 dan t hitung (4,148) > t tabel (1,667); (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai r sebesar 0,282 dan t hitung (2,510) > t tabel (1,667); (4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai r sebesar 0,284 dan t hitung (2,532) > t tabel (1,667); (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai r sebesar 0,364, dan t hitung (3,339) > t tabel (1,667) pada taraf signifikansi 5%; (6) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening dengan nilai r sebesar 0,383 dan t hitung (2,0834) > t tabel (1,667); (7) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening dengan nilai r sebesar 0,39 dan t hitung (2,07021) > t tabel (1,667).

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Hotel Berbintang di Yogyakarta)” dengan lancar. Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa bimbingan dari berbagai pihak, Tugas Akhir Skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., MA, Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ijin penelitian untuk keperluan penyusunan skripsi.
3. Bapak Prof. Sukirno, M.Si., Ph.D, Ketua Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta dan dosen nara sumber yang telah memberikan masukan-masukan selama penyusunan skripsi.
4. Ibu Dhyah Setyorini, M.Si.,Ak. dosen Pembimbing Akademik kelas Akuntansi B angkatan 2010.
5. Ibu Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak., dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi.
6. Karyawan hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Yogyakarta yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan serta bantuan selama penyusunan tugas akhir ini.

Semoga semua amal baik mereka diterima Allah SWT dan dicatat sebagai amalan yang terbaik. Akhirnya harapan peneliti semoga apa yang terkandung di dalam penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 21 Juli 2014

Penulis



Sigit Prasetyo

NIM. 10412144008

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	12
C. Pembatasan Masalah	13
D. Rumusan Masalah	13
E. Tujuan Penelitian.....	14
F. Manfaat Penelitian.....	15
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	17
A. Deskripsi Teori	17
1. Kinerja Karyawan.....	17
2. Kepuasan Kerja	26
3. Gaya Kepemimpinan	33
4. Kompensasi	51
B. Penelitian yang Relevan	60
C. Kerangka Berpikir	64
D. Paradigma Penelitian	75
E. Hipotesis	76

BAB III. METODE PENELITIAN	77
A. Tempat dan Waktu Penelitian	77
B. Desain Penelitian	77
C. Jenis Variabel Penelitian	78
D. Definisi Operasional Variabel	79
E. Populasi dan Sampel Penelitian.....	82
F. Teknik Pengumpulan Data	83
G. Instrumen Penelitian	83
H. Uji Coba Instrumen	86
1. Uji Validitas.....	86
2. Uji Reliabilitas.....	90
I. Teknik Analisis Data	92
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	92
2. Uji Asumsi Klasik	93
3. Uji Hipotesis.....	95
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	102
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	102
B. Hasil Penelitian	104
1. Analisis Deskriptif.....	104
2. Uji Asumsi Klasik	126
3. Pengujian Hipotesis	130
4. Analisis Data Tambahan.....	148
C. Pembahasan	156
BAB V. PENUTUP.....	166
A. Kesimpulan.....	166
B. Keterbatasan	167
C. Saran	169
DAFTAR PUSTAKA	171
LAMPIRAN.....	176

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Pertumbuhan Kunjungan Wisatawan ke DIY Tahun 2008–2012	8
2. Jumlah Tamu Menginap pada Hotel Bintang di Yogyakarta, September – November 2013.....	8
3. Jumlah Hotel di Kab./Kota D.I. Yogyakarta 2012-2013	9
4. Gaya Kepemimpinan yang Sesuai untuk Berbagai Tingkat Perkembangan Bawahan	34
5. Teori Kepemimpinan dari Para Ahli.....	42
6. Tipe Gaya Kepemimpinan dari Para Ahli.....	51
7. Skor Skala Likert	84
8. Indikator Kuesioner Penelitian	85
9. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan.....	87
10. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kompensasi.....	88
11. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja	89
12. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Karyawan	90
13. Interpretasi Koefisien Korelasi	91
14. Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas	92
15. Rincian Kuesioner Penelitian yang Diberikan dan Kembali	102
16. Rincian Hotel Objek Penelitian	103
17. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia/Umur	105
18. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	106

19. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Jabatan	107
20. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja	108
21. Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan.....	111
22. Kategori Kecenderungan Kinerja Karyawan	113
23. Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja	115
24. Kategori Kecenderungan Kepuasan Kerja.....	117
25. Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan.....	119
26. Kategori Kecenderungan Gaya Kepemimpinan	121
27. Distribusi Frekuensi Kompensasi	123
28. Kategori Kecenderungan Kompensasi.....	125
29. Hasil Uji Multikolinearitas.....	126
30. Hasil Uji Heteroskedastisitas	128
31. Hasil Uji Normalitas Statistik Non Parametrik.....	129
32. Ringkasan Hasil Perhitungan Uji Linearitas	130
33. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 1	131
34. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 2	134
35. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 3	136
36. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 4	138
37. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 5	140
38. Ringkasan Hasil Uji Regresi GK*KEP.....	142
39. Ringkasan Hasil Uji Regresi GK*KEP*KIN	142
40. Ringkasan Hasil Uji Regresi KOM*KEP	145
41. Ringkasan Hasil Uji Regresi KOM*KEP*KIN	146

42. Hasil Analisis <i>One-Way Anova</i> Gaya Kepemimpinan.....	149
43. Hasil Analisis <i>One-Way Anova</i> Kompensasi	150
44. Hasil Analisis <i>One-Way Anova</i> Kepuasan Kerja	151
45. Hasil Analisis <i>One-Way Anova</i> Kinerja Karyawan	152
46. Ringkasan Hasil Uji Indikator Gaya Kepemimpinan	153
47. Ringkasan Hasil Uji Indikator Kompensasi.....	154
48. Ringkasan Hasil Uji Indikator Kepuasan Kerja.....	155

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Paradigma Penelitian.....	75
2. Model Struktur Analisis Jalur Hipotesis VI.....	98
3. Model Struktur Analisis Jalur Hipotesis VII	99
4. Histogram Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	111
5. <i>Pie-Chart</i> Distribusi Kecenderungan Variabel Kinerja Karyawan	113
6. Histogram Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja	115
7. <i>Pie-Chart</i> Distribusi Kecenderungan Variabel Kepuasan Kerja	117
8. Histogram Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan	119
9. <i>Pie-Chart</i> Distribusi Kecenderungan Variabel Gaya Kepemimpinan	121
10. Histogram Frekuensi Variabel Kompensasi	123
11. <i>Pie -Chart</i> Distribusi Kecenderungan Variabel Kompensasi	125

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN I. KUESIONER.....	177
II. DATA MENTAH	188
III. DATA UJI VALIDITAS.....	197
IV. DATA PENELITIAN	199
V. HASIL UJI VALIDITAS	208
VI. HASIL UJI RELIABILITAS.....	215
VII. HASIL UJI ANALISIS DESKRIPTIF	217
VIII. HASIL UJI ASUMSI KLASIK.....	218
IX. HASIL UJI HIPOTESIS	222
X. UJI ANALISIS TAMBAHAN	231
XI. SURAT KETERANGAN PENELITIAN	233

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia bisnis sekarang ini telah berkembang semakin maju. Kemajuan tersebut didukung oleh berbagai faktor, salah satu diantaranya adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek). Perkembangan iptek yang semakin maju menjadikan munculnya berbagai inovasi atau penemuan-penemuan baru yang mampu mempermudah dan memperlancar kegiatan bisnis perusahaan. Perkembangan yang terjadi memberikan pengaruh terhadap perusahaan, baik perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa maupun perusahaan yang bergerak dalam bidang non jasa. Hal ini mengakibatkan persaingan usaha antar pelaku bisnis dalam bidang-bidang tersebut semakin ketat. Untuk mampu bertahan dan terus melanjutkan usahanya, perusahaan perlu berbenah diri dan mulai mempertimbangkan semua aspek yang berhubungan dengan kegiatan operasi perusahaan. Perusahaan sebagai pelaku bisnis harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada.

Melihat situasi dan kondisi saat ini, perusahaan-perusahaan pun terus berbenah dan memperbaiki diri untuk menyesuaikan dengan perkembangan yang ada. Sebagai contoh, dengan semakin berkembangnya mesin dan peralatan industri lainnya serta sistem telekomunikasi global, perusahaan yang tidak memanfaatkannya dengan baik akan tertinggal dan kurang mampu berkembang dalam persaingan. Untuk mampu bersaing dengan perusahaan lain salah satu aspek yang penting dan perlu mendapat perhatian yang serius

oleh perusahaan baik perusahaan jasa maupun non jasa adalah aspek sumber daya manusia. Kelangsungan hidup dan perkembangan dari suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada baik buruknya pengelolaan keuangan perusahaan, pelayanan, promosi dan pemasaran serta tingkat kualitas produknya, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya dalam mengelola sumber daya manusia. Sumber daya manusia dianggap sebagai sumber daya yang penting bagi organisasi, karena tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, maka organisasi tidak akan mampu bertahan dalam persaingan.

Sumber daya manusia yang baik akan mendorong perusahaan semakin maju dan berkembang. Peralatan yang maju dan canggih yang dimiliki oleh perusahaan tidak akan berguna apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang baik. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan bukan hal yang mudah karena melibatkan berbagai elemen di dalamnya, yaitu karyawan, pimpinan, maupun sistem itu sendiri. Perpaduan antara ketiga hal tersebut diharapkan mampu memunculkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga baik karyawan maupun pimpinan dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal. Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menciptakan atau membentuk sumber daya manusia yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan yaitu dengan merekrut tenaga kerja yang berkualitas dan terampil serta dengan memperbaiki kualitas tenaga kerja yang telah dimiliki yaitu melalui pelatihan dan dengan menciptakan iklim perusahaan yang baik, adanya gaya kepemimpinan yang baik serta kompensasi yang baik dan adil, yang akan berpengaruh terhadap

kepuasan karyawan dalam bekerja dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan guna meningkatkan produktivitas perusahaan.

Produktivitas menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan baik perusahaan jasa maupun perusahaan non jasa. Salah satu alat ukur produktivitas perusahaan adalah jumlah laba yang semakin meningkat setiap periodenya. Produktivitas suatu perusahaan tidak terlepas dari kinerja para karyawan yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia menjadi faktor utama yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan akan sangat mempengaruhi seperti apa dan bagaimana produktivitas perusahaan tersebut. Perusahaan dengan sumber daya manusia yang unggul akan mampu mengorganisir setiap kegiatan yang ada dalam perusahaan dengan baik, karyawan akan mampu bekerja secara maksimal dan hasil yang dicapai akan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sebaliknya, perusahaan dengan kualitas sumber daya manusia yang rendah akan menghasilkan output yang kurang maksimal.

Sumber daya manusia yang baik dapat terlihat dengan kinerja karyawan yang baik. Rendahnya kinerja karyawan yang berakibat rendahnya produktivitas (laba) perusahaan salah satunya disebabkan oleh turunnya semangat kerja. Turunnya semangat kerja menurut Nitisemito (1992) dalam Tohardi (2002) memiliki beberapa ciri yaitu pertama, turun atau rendahnya produktivitas kerja. Kedua, tingkat absensi yang tinggi. Ketiga, tingkat perpindahan buruh yang tinggi. Keempat, tingkat kerusakan yang tinggi.

Kelima, kegelisahan terdapat dimana-mana. Keenam, tuntutan yang sering kali terjadi. Ketujuh, pemogokan.

Baik atau buruknya produktivitas perusahaan tidak lepas dari kinerja karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut. Kinerja karyawan menurut Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Kinerja karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan cukup serius oleh perusahaan, karena kinerja karyawan dengan berbagai aspek yang ada di dalamnya akan memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja, semangat kerja dan sebagainya. Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim, kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan juga ketidakpuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan secara serius oleh setiap perusahaan.

Ketidakpuasan menjadi titik awal pada munculnya masalah-masalah dalam organisasi maupun perusahaan seperti kemangkiran, konflik atasan dengan pekerja, tingkat absensi yang tinggi, adanya pemogokan dan perputaran karyawan. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moral kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap karyawan seperti timbulnya

loyalitas dan disiplin terhadap pekerjaan serta akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Hasibuan (2009: 202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan rendah akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan karena kinerja karyawan tersebut akan menurun dan akibatnya kinerja perusahaan akan terganggu.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja karyawan, baik lingkungan di antara para karyawan maupun hubungan dengan manajemen di atasnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2009: 203) diantaranya adalah balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan. Kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2011: 2). Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap karyawan dan perusahaan.

Dalam suatu organisasi baik itu berupa organisasi bisnis maupun organisasi non bisnis, kepemimpinan menjadi faktor penting yang menentukan kelangsungan atau keberlanjutan organisasi tersebut. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Pemimpin harus mampu mengatur dan menciptakan suasana kerja yang kondusif di mana suasana kerja yang ada membuat karyawan merasa nyaman dan menumbuhkan rasa disiplin untuk menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah yang mampu mengarahkan dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia secara optimal, sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Seorang pemimpin akan mampu menyesuaikan diri dengan keadaan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan disesuaikan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang terjadi dalam perusahaan. Menurut Fiedler dalam Thoha (2011: 291) gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dengan situasi akan mampu menentukan keberhasilan pelaksanaan kerja.

Kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan juga akan dipengaruhi oleh kompensasi yang diterimanya. Kompensasi menurut Nawawi (2005) merupakan penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Kompensasi yang diterima karyawan akan memberikan dorongan lebih untuk bekerja.

Kompensasi menurut Hasibuan (2009) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adanya kompensasi berupa bonus, hadiah maupun penghargaan juga akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan. Karyawan akan merasa termotivasi dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan serta akan muncul dorongan karyawan untuk berprestasi. Ada beberapa tujuan pemberian kompensasi antara lain sebagai ikatan kerja sama antara perusahaan dengan karyawan, sebagai sarana untuk meningkatkan semangat dan motivasi karyawan, sebagai strategi perusahaan untuk mempertahankan karyawan atau pegawai yang berkualitas, sebagai penghargaan oleh perusahaan terhadap karyawan dan sebagainya.

Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) merupakan salah satu daerah di Indonesia yang terkenal memiliki banyak tempat pariwisata. Oleh karena itu, banyak wisatawan baik asing maupun lokal yang berkunjung ke daerah ini. Hal tersebut menyebabkan munculnya persaingan bisnis dalam berbagai bidang usaha baik bidang jasa maupun non jasa. Salah satu persaingan usaha yang terlihat jelas dalam bidang jasa adalah usaha perhotelan. Berikut data pertumbuhan kunjungan wisatawan ke Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2008-2012 :

Tabel 1. Pertumbuhan Kunjungan Wisatawan ke DIY Tahun 2008-2012

Thn	Wisatawan Mancanegara (Wis. Man)	Pertumbuhan (%)	Wisatawan Nusantara (Wis. Nus)	Pertumbuhan (%)	Wis. Man. dan Wis. Nus	Pertumbuhan (%)
2008	128.660	24,64	1.156.097	0,86	1.284.757	2,83
2009	139.492	8,42	1.286.565	11,29	1.426.057	11,00
2010	152.843	9,57	1.304.137	1,37	1.456.980	2,17
2011	169.565	10,94	1.438.129	10,27	1.607.694	10,34
2012	197.751	16,62	2.162.422	50,36	2.360.173	46,80

Sumber : Statistik Kepariwisata 2012 Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta

Seiring dengan meningkatnya jumlah wisatawan yang berkunjung memberikan dampak yang besar terhadap perkembangan usaha perhotelan di DIY. Usaha perhotelan semakin banyak berdiri dan berkembang akibatnya persaingan antar pengusaha hotel menjadi semakin ketat. Jumlah hotel yang terus bertambah mengakibatkan menurunnya jumlah tamu yang menginap atau Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel di DIY. Berikut data jumlah tamu yang menginap di hotel berbintang periode September-November 2013:

Tabel 2. Jumlah Tamu Menginap pada Hotel Bintang di D.I.Yogyakarta, September – November 2013

Bulan/asal Tamu	Bin. 1	Bin. 2	Bin. 3	Bin. 4	Bin. 5	Seluruh Bintang
September	11.926	7.561	25.125	37.281	29.862	111.755
Mancanegara	209	920	2.409	3.014	7.371	13.923
Nusantara	11.717	6.641	22.716	34.267	22.491	97.832
Oktober	16.369	9.660	31.452	42.599	31.896	131.976
Mancanegara	293	716	1.995	2.877	6.367	12.248
Nusantara	16.076	8.944	29.457	39.722	25.529	119.728
November	12.841	10.030	33.179	35.220	28.543	119.812
Mancanegara	84	761	2.678	1.755	5.737	11.015
Nusantara	12.757	9.269	30.500	33.465	22.806	108.797

Sumber : BRS BPS Provinsi D.I. Yogyakarta No.03/01/34/Th.XVI, 02 Januari 2014

Tamu yang menginap pada hotel berbintang bulan November 2013 sebanyak 119.812 orang, mengalami penurunan sebesar 9,22 persen dibandingkan bulan sebelumnya yang berjumlah 131.976 orang. Pada November 2013 jumlah tamu wisnus turun sebesar 9,13 persen, sedangkan pada wisman mengalami penurunan sebesar 10,07 persen. Penurunan jumlah tamu tidak terjadi pada semua hotel bintang, pada hotel bintang dua terjadi kenaikan sebesar 3,83 persen dan bintang tiga naik sebesar 5,49 persen.

Persaingan hotel-hotel di Yogyakarta ditunjukkan dengan adanya mutu pelayanan yang ditawarkan dari setiap manajemen hotel mulai dari fasilitas hotel, keadaan kamar, harga sewa kamar dan bentuk pelayanan pihak hotel dalam melayani konsumen. Berikut data tentang jumlah hotel yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta :

Tabel 3. Jumlah Hotel di Kab./Kota D.I. Yogyakarta 2012-2013

Kab./Kota	Hotel Bintang		Hotel Non Bintang		Jumlah/Total	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Kulon Progo	-	-	26	26	26	26
Bantul	1	1	284	278	285	279
Gunung Kidul	1	1	62	61	63	63
Sleman	20	21	374	379	394	400
Yogyakarta	32	39	354	362	386	401
	54	62	1100	1106	1154	1168

Sumber: http://yogyakarta.bps.go.id/index.php?r=arc/view_flipbook&id=7#/20/

Meningkatnya jumlah hotel di DIY menyebabkan tingkat persaingan semakin ketat. Berbagai cara dilakukan oleh manajemen hotel untuk meningkatkan produktivitas perusahaannya, mulai dari perang harga yaitu menekan harga serendah mungkin dibandingkan dengan perusahaan hotel lain,

adanya mutu pelayanan yang ditawarkan dari setiap manajemen hotel sampai dengan memberikan fasilitas-fasilitas dan berbagai program menarik yang ditujukan untuk menarik konsumen.

Hal yang juga penting dan perlu diperhatikan dengan serius oleh manajemen hotel dalam meningkatkan produktivitas hotelnya adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan mempunyai pengaruh terhadap produktivitas perhotelan. Dalam praktiknya, banyak perusahaan perhotelan yang kurang mampu bersaing dengan perusahaan perhotelan lain karena rendahnya kinerja karyawan.

Perusahaan menuntut karyawan untuk bekerja dengan baik, sesuai dengan aturan-aturan dan target yang ditetapkan perusahaan akan tetapi perusahaan kurang memperhatikan aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, gaya kepemimpinan dan kompensasi. Kurangnya perhatian manajemen terhadap aspek-aspek tersebut menyebabkan kurang maksimalnya kinerja karyawan dan akibatnya kinerja perusahaan secara keseluruhan akan menurun.

Perusahaan perhotelan kebanyakan masih menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter dan direktif. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan masih sangat minim. Hal ini terlihat dengan masih jaranganya karyawan yang diikutsertakan dalam rapat, sehingga keluhan yang dirasakan serta saran dari karyawan tidak tersalurkan dengan baik. Sistem kompensasi yang diberlakukan juga hanya terbatas pada gaji pokok dan tunjangan. Sistem pemberian hadiah, bonus dan penghargaan

bagi karyawan yang berprestasi belum diterapkan oleh manajemen. Hal ini memberikan dampak karyawan kurang termotivasi untuk berprestasi dan bekerja dengan baik, karyawan hanya bekerja sekadar memenuhi kewajiban terhadap perusahaan.

Gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi yang diberlakukan oleh manajemen hotel diduga menyebabkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang belum maksimal. Banyak karyawan yang merasa kurang puas dengan kepemimpinan dan kompensasi yang ada. Kepuasan kerja karyawan yang rendah akan menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja, tingkat absensi yang tinggi, banyak karyawan yang mengundurkan diri, prestasi kerja yang menurun yang pada akhirnya kinerja karyawan akan menurun. Rendahnya kinerja karyawan mengakibatkan perusahaan tidak mampu mengembangkan usaha dan bersaing dengan maksimal.

Untuk itu, penelitian terhadap aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja penting untuk dilakukan. Penelitian ini akan memberikan informasi tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kemudian secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Melihat keadaan tersebut di atas, maka penulis dapat mengangkat sebuah penelitian yang berjudul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Hotel Berbintang di Yogyakarta).”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dapat diidentifikasi beberapa masalah yang ada dalam kegiatan operasi hotel berbintang di Yogyakarta, yaitu :

1. Banyaknya hotel di DIY menimbulkan persaingan usaha yang semakin ketat dan menyebabkan Tingkat Penghunian Kamar atau jumlah tamu yang menginap di hotel menurun.
2. Kinerja karyawan yang belum maksimal ditunjukkan dengan belum maksimalnya kinerja hotel dalam bersaing dengan hotel lain, sehingga produktivitas hotel masih berubah-ubah, kadang mengalami petumbuhan dan kadang sebaliknya.
3. Menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk perusahaan secara keseluruhan dan khususnya untuk karyawan merupakan hal yang sulit.
4. Gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter dan direktif membuat aspirasi, saran, pendapat dan keluhan karyawan tidak tersalurkan.
5. Kompensasi yang terbatas pada gaji pokok dan tunjangan serta belum adanya sistem hadiah, bonus dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi menyebabkan kurang atau rendahnya kepuasan dan kinerja karyawan dalam bekerja dan berprestasi.
6. Kepuasan kerja karyawan yang masih rendah yang terlihat dengan adanya keluhan karyawan terhadap keputusan dan kebijakan yang diambil oleh manajemen hotel.

C. Pembatasan Masalah

Melihat identifikasi masalah di atas dan disesuaikan dengan beberapa faktor antara lain faktor biaya, keterbatasan waktu penelitian dan kemampuan peneliti, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah gaya kepemimpinan, kompensasi, dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan subjek penelitian hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Daerah Istimewa Yogyakarta.

D. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam penulisan ini, yaitu :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
5. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* ?
7. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* ?

E. Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
7. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

- a. Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama di bangku kuliah dalam dunia kerja yang sebenarnya.
- b. Sebagai ajang membandingkan praktik secara nyata di dunia usaha dengan materi yang dipelajari di Perguruan Tinggi.

2. Bagi Perusahaan

- a. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan terutama dalam hal pengelolaan manajemen SDM dan segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.
- b. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan baik dari sisi karyawan atau pekerja sampai dengan kinerja karyawan dan tanggapan karyawan terhadap berbagai aturan atau kebijakan yang dibuat perusahaan.
- c. Perusahaan dapat mengambil langkah perbaikan untuk bagian-bagian atau program perusahaan yang masih belum maksimal dan mempertahankan atau melanjutkan program yang telah berhasil.

3. Bagi Pembaca

- a. Dengan penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan terhadap pembaca mengenai bisnis perhotelan di Yogyakarta dan kinerja karyawan serta berbagai aspek yang mempengaruhinya.
- b. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi bagi semua pihak yang membutuhkannya.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian atau referensi bagi pembaca, dan dapat digunakan sebagai bahan penelitian untuk penelitian lanjutan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011: 67) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Hasibuan (2009: 94) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Rivai (2004: 309) kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan menurut Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan.

Dari beberapa definisi kinerja karyawan yang diberikan oleh beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun

kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas perusahaan akan rendah apabila kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut rendah, dan sebaliknya perusahaan akan menjadi produktif dan semakin berkembang jika kinerja karyawannya tinggi. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi hasil kerjanya.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2011: 67-68) berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

1) Kemampuan

Manusia pada dasarnya memiliki dua kemampuan yaitu kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Kemampuan *reality* merupakan penggabungan antara pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Dalam dunia kerja, untuk dapat mencapai kinerja yang baik, pegawai, karyawan atau pekerja harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Misalnya karyawan bagian mesin harus mengetahui seluk beluk mesin atau otomotif begitu juga dengan karyawan di bagian keuangan harus mengetahui dan menguasai ilmu keuangan.

2) Motivasi

Setiap pegawai atau karyawan memiliki motivasi di dalam dirinya untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi merupakan sebuah dorongan untuk melakukan aktivitas guna memperoleh atau mencapai tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan dirinya secara terarah untuk mencapai tujuan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Motivasi karyawan untuk bekerja biasanya terbentuk karena adanya alasan-alasan tertentu, misalnya untuk memperoleh gaji, hadiah, dan lain sebagainya.

c. Penilaian Kinerja

Pengukuran dan penilaian terhadap kinerja karyawan perlu dilakukan. Hal ini untuk mengetahui tingkat tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam perusahaan, sehingga dapat diketahui dengan pasti kondisi karyawan, seperti karyawan yang berprestasi, karyawan yang kinerjanya rendah dan yang paling utama adalah manajemen dapat segera mengambil keputusan untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kinerja karyawan.

1) Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Nawawi (2005) dapat dijelaskan dalam beberapa versi, yaitu :

- a) Penilaian kinerja adalah pendadaran (deskripsi) secara sistematis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.
- b) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan.
- c) Penilaian kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi /perusahaan.
- d) Penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran (*measurement*) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja.

Penilaian kinerja karyawan dilakukan untuk melihat hasil kerja, pencapaian kerja dan prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang yang dilakukan oleh karyawan berkaitan dengan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tersebut. Berdasarkan penilaian kinerja, perusahaan dapat mengetahui tingkat keberhasilan atau kegagalan karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan. Penilaian kinerja meliputi kegiatan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

2) Indikator dan Kriteria Penilaian Kinerja

Ada beberapa indikator yang dapat digunakan sebagai acuan dalam menilai kinerja karyawan. Indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

- a) Mampu meningkatkan target pekerjaan
- b) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- c) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
- d) Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
- e) Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan

Berbeda dengan Guritno dan Waridin, menurut Dharma (2003: 355) indikator-indikator kinerja yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penilaian kinerja karyawan antara lain :

- a) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah keluaran atau *output* yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan dengan kinerja yang baik akan menghasilkan keluaran yang baik atau sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.

- b) Kualitas

Kualitas merupakan mutu *output* yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan tidak hanya dituntut untuk menghasilkan keluaran dengan jumlah yang maksimal akan tetapi juga diimbangi dengan kualitas yang maksimal pula.

- c) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan kesesuaian waktu yang dihasilkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan yang direncanakan. Perusahaan akan memberikan

batas waktu untuk karyawan menyelesaikan tugasnya. Karyawan dengan kinerja yang baik akan mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaannya tepat waktu.

Handoko (2002) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

- a) Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur. Penilaian berdasarkan hasil dilakukan dengan membandingkan pencapaian atau hasil yang diperoleh oleh karyawan dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- b) Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Apakah karyawan berperilaku menyimpang atau sesuai dengan aturan yang berlaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perusahaan atau manajemen telah mempunyai ukuran-ukuran atau panduan yang digunakan untuk menilai perilaku karyawannya.
- c) Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

3) Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan atau organisasi memiliki manfaat atau tujuan yang sangat penting. Mengetahui kinerja karyawan secara baik dan totalitas akan memberikan informasi yang sangat berguna sebagai pertimbangan bagi manajemen dalam mengambil keputusan. Ada beberapa tujuan dilakukannya penilaian kinerja (Nawawi, 2005) yaitu:

a) Tujuan Umum Penilaian Kinerja

(1) Penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan atau para pekerja.

Hal ini dilakukan dengan cara memberikan bantuan agar setiap karyawan mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan melalui pekerjaan masing-masing, sehingga karyawan mampu bekerja secara maksimal dengan menggunakan potensi dan kemampuan yang dimilikinya.

(2) Penilaian kinerja bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi/perusahaan di tempatnya bekerja. Penilaian kinerja akan menghasilkan informasi tentang kinerja baik kinerja perusahaan secara keseluruhan maupun

kinerja karyawan secara individual, yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan manajemen dalam mengambil dan menentukan kebijakan.

- (3) Penilaian kinerja secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan, yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan. Hal ini berguna untuk mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi/perusahaan.
- (4) Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Penilaian kinerja akan menyajikan informasi tentang karyawan yang memiliki kemampuan yang baik dan berprestasi. Selanjutnya, dapat digunakan sebagai pedoman dalam menentukan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tersebut.

b) Tujuan Khusus

- (1) Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa, dan merupakan ukuran dalam

mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan SDM.

- (2) Penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat tes (*test*) yang validitasnya tinggi.
- (3) Penilaian kinerja menghasilkan informasi sebagai umpan balik (*feedback*) bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan.
- (4) Penilaian kinerja berisi informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik yang berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan/keahlian dalam bekerja, maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya.
- (5) Penilaian kinerja memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut pembidangnya maupun berdasarkan penjenjangannya dalam struktur organisasi /perusahaan.
- (6) Penilaian kinerja yang harus dilaksanakan oleh manajer atau supervisor, dengan atau tanpa kerja sama petugas manajemen SDM terhadap bawahannya, akan meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis antar atasan dan bawahan.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Luthans dalam Engko (2008: 2) dapat dipahami dalam tiga aspek. Pertama, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja. Ketiga, kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap pekerja.

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2011: 117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan Handoko (2002: 193) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Dole dan Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005: 170) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Testa (1999) dan Locke (1983) dalam Koesmono (2005: 170) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2009: 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai, karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman atau tidak nyaman.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain upah, kesempatan promosi, lingkungan kerja dan sebagainya. Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan atau kinerja perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2009: 203) sebagai berikut:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai keahlian
- 3) Berat ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Peralatan yang menjangkau pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Faktor–faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut pendapat Gilmer (1966) dalam As'ad (2004: 114) sebagai berikut :

1) Kesempatan untuk Maju.

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja. Termasuk di dalamnya adalah kesempatan untuk promosi atau naik jabatan.

2) Keamanan Kerja.

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja. Karyawan akan berhenti dan berpikir ulang apabila pekerjaan yang dilaksanakannya mengandung bahaya dan efek negatif di dalamnya. Misalnya bekerja pada pabrik cat atau zat kimia berbahaya.

3) Gaji.

Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi yang sering menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Gaji yang kecil dengan beban kerja yang cukup berat akan membuat karyawan kecewa dan merasa dirugikan. Gaji harus sesuai dan diberikan dengan adil kepada karyawan.

4) Manajemen Kerja.

Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.

5) Kondisi kerja.

Dalam hal ini adalah sarana dan prasarana kerja seperti tempat kerja, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir. Sarana yang lengkap dan aman akan memberikan kenyamanan kerja pada karyawan.

6) Pengawasan (Supervisi).

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover* yang tinggi.

7) Faktor intrinsik dari pekerjaan.

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

8) Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Pemimpin yang bersedia untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi serta keluhan-keluhan karyawannya sangat berperan

dalam menimbulkan kepuasan kerja. Karyawan akan merasa diakui dan dihargai keberadaannya dalam lingkungan perusahaan.

9) Aspek sosial dalam pekerjaan.

Aspek ini merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja. Misalnya, perusahaan atau manajemen memberikan santunan kepada karyawan yang sedang mengalami musibah, memberikan libur atau cuti kepada karyawan yang sakit dan sebagainya.

10) Fasilitas.

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

c. Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Indikator-indikator kepuasan kerja menurut Marihot (2002: 290) meliputi :

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa berupa uang yang diberikan perusahaan kepada pegawai atau karyawannya. Apabila jumlah bayaran atau gaji yang diterima seseorang adil sesuai dengan beban kerjanya, prestasinya, dan kinerjanya dalam perusahaan

maka karyawan akan merasa puas, karena merasa dihargai dengan setimpal.

2) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan juga dipengaruhi oleh pekerjaan yang dikerjakannya. Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

3) Rekan sekerja

Rekan kerja dalam suatu perusahaan juga memberikan pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hubungan yang baik dengan sesama karyawan akan membuat suasana kerja yang nyaman, tidak tertekan dan dapat saling membantu.

4) Atasan

Atasan atau pimpinan merupakan orang yang mengatur jalannya operasi perusahaan. Pemimpin yang menentukan kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Cara atau gaya pemimpin dalam mengelola perusahaan akan mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

5) Promosi

Perusahaan perlu mengadakan program promosi bagi karyawan yang memiliki prestasi yang bagus dan kinerja yang baik. Karyawan akan termotivasi untuk berprestasi dan meningkatkan kinerjanya sehingga karyawan akan merasa diakui eksistensinya dalam perusahaan.

6) Lingkungan Kerja

Lingkungan yang kondusif akan membuat karyawan merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang nyaman akan mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan.

d. Manfaat Kepuasan Kerja

Luthans (2006) dalam Mahesa (2010) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap :

1) Kinerja

Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi, kinerjanya akan meningkat. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja akan memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi dan berprestasi. Ada beberapa variabel moderating yang menghubungkan antara kinerja dengan kepuasan kerja, salah satunya adalah penghargaan. Jika karyawan menerima penghargaan yang mereka anggap pantas mendapatkannya, dan puas, ia akan menghasilkan kinerja yang lebih besar.

2) Pergantian Karyawan

Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah, karena karyawan merasa nyaman untuk terus bekerja pada perusahaan tersebut. Berbeda apabila terdapat ketidakpuasan kerja, karyawan merasa tidak nyaman, tertekan dan hasilnya karyawan tidak mampu bekerja dengan baik dan akibatnya pergantian karyawan akan tinggi.

3. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi akan sangat membantu dalam mengatasi masalah dan terutama masalah yang berhubungan dengan bawahan atau karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik harus disesuaikan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang ada di lingkungannya. Gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk mempengaruhi atau mengatur dan mengubah perilaku seseorang untuk bertindak sesuai dengan arahan pemimpin.

Gaya kepemimpinan berakar dari kata pemimpin dan kepemimpinan. Menurut Nawawi dan Hadari (1995: 9) kata pemimpin berarti orangnya dan kepemimpinan adalah kegiatannya. Dari segi organisasi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan menurut Hopwood dalam Ikhsan dan Ishak (2005) dibedakan antara gaya kepemimpinan yang dibatasi oleh anggaran dengan yang sadar akan laba. Para pemimpin yang dibatasi oleh anggaran akan mengevaluasi bawahannya berdasarkan pada seberapa baik tujuan jangka pendek dicapai. Sebaliknya, para pemimpin yang sadar akan laba lebih memperhatikan kesuksesan

jangka panjang dan tidak terlalu menekankan pada kepatuhan yang kaku pada anggaran sekarang.

Tampubolon (2007) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Ikhsan dan Ishak (2005), untuk dapat mempraktikkan gaya kepemimpinan secara efektif, manajer atau atasan harus memperhatikan dan menyesuaikan dengan tingkat perkembangan bawahannya.

Tabel 4. Gaya Kepemimpinan yang Sesuai untuk Berbagai Tingkat Perkembangan Bawahan.

Tingkat Perkembangan Bawahan	Gaya Kepemimpinan yang Sesuai
P1 Kecakapan rendah komitmen tinggi	G1 MENGARAHKAN Struktur, pengendalian, dan pengawasan
P2 Sedikit kecakapan komitmen rendah	G2 MELATIH Mengerahkan dan mendukung
P3 Kecakapan tinggi komitmen bervariasi	G3 MENDUKUNG Memuji, mendengarkan, dan memudahkan
P4 Kecakapan tinggi komitmen tinggi	G4 MENDELEGASIKAN Menyerahkan tanggung jawab untuk pembuatan keputusan sehari-hari

Sumber : Ikhsan dan Ishak (2005)

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan strategi atau cara yang diambil oleh seorang pemimpin dalam bersikap dan bertindak laku dengan maksud untuk mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan arahan atau petunjuk pemimpin untuk mencapai tujuan tertentu. Pemimpin harus menyesuaikan gaya atau cara kepemimpinannya dengan bawahan yang dipimpinnya.

b. Teori Kepemimpinan

Terdapat beberapa teori yang menjelaskan tentang kepemimpinan. Dari beberapa literatur menjelaskan hal-hal yang berbeda tentang asal kepemimpinan sesuai dengan pendapat dari penulis atau pengarang literatur tersebut. Ada teori yang menyatakan pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat atau dibentuk. Ada juga teori yang menyebutkan bahwa pemimpin itu karena adanya kelompok orang-orang dan ia melakukan pertukaran dengan yang dipimpin. Ada juga teori yang menyatakan bahwa situasilah yang membentuk pemimpin.

Terry dalam Kartono (1983: 45) mengemukakan beberapa teori tentang kepemimpinan, antara lain :

1) Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah dan pemaksaan serta tindakan-tindakan yang arbitrer. Pengawasan dilakukan secara ketat agar pekerjaan yang ada

dilakukan secara efisien. Dalam teori ini otokrat dibedakan menjadi tiga, yaitu otokrat keras, otokrat lembut dan otokrat inkompeten.

Otokrat keras pada intinya memiliki sifat tepat, seksama dan sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku, dan tidak mau mendelegasikan otoritas. Sedangkan otokrat lembut atau baik memiliki kemiripan dengan otokrat keras. Pemimpin hanya mentolerir kepatuhan yang sesuai dengan perintah dan prinsip-prinsip yang diciptakannya sendiri. Tetapi pemimpin ini memiliki sikap royal terhadap anggota atau karyawannya. Berbeda dengan kedua tipe otokrat di atas, otokrat inkompeten tidak mempunyai prinsip, tidak mengindahkan moral dan bersifat jahat.

2) Teori Psikologis

Teori ini menjelaskan bahwa fungsi pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesiediaan bekerja para pengikut dan anak buahnya. Pemimpin mengarahkan anak buahnya untuk mau bekerja untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi maupun tujuan pribadi. Pemimpin juga memperhatikan aspek-aspek psikis manusia.

3) Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha untuk melancarkan atau memperbaiki hubungan dalam organisasi dan usaha untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di dalamnya agar

tercapai kerja sama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang akan dicapai dan mengikutsertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir.

4) Teori Suportif

Dalam teori ini, pemimpin beranggapan bahwa semua pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan pemimpin bertugas membimbing pengikutnya dengan sebaik-baiknya melalui tindakan tertentu. Pemimpin akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang membantu mendorong para pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin.

5) Teori *Laissez Faire*

Teori ini menjelaskan pemimpin yang kurang mampu mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawabnya sehingga pekerjaan dan tanggung jawab yang ada diserahkan sepenuhnya kepada bawahan. Akibatnya, kelompok yang dipimpinnya ini menjadi tidak terurus, tidak terkontrol dan tidak terkendali.

6) Teori Kelakuan Pribadi

Teori ini menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu melakukan tindakan yang berbeda dalam setiap situasi yang dihadapi. Pemimpin harus bersifat fleksibel karena pemimpin harus mampu mengambil langkah yang tepat untuk setiap masalah yang dihadapinya.

7) Teori Sifat

Sudah banyak usaha yang dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Ada beberapa ciri-ciri unggul yang diharapkan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, memiliki kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif, mempunyai keterampilan, komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.

8) Teori Situasi

Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin harus mempunyai sifat dan sikap fleksibilitas yang tinggi menyesuaikan dengan keadaan dan perkembangan zaman yang ada. Kepemimpinan harus bersifat multidimensional agar mampu melibatkan diri dan menyesuaikan diri dengan situasi yang cepat berubah. Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan terdiri atas tiga elemen dasar yaitu pemimpin-pengikut-situasi.

Thoha (2011) menjelaskan tentang beberapa teori kepemimpinan. Teori-teori tersebut yaitu :

1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani Kuno dan zaman Roma. Pada waktu itu orang

percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, tidak dibuat. Teori *The Great Man* menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin.

2) Teori Kelompok

Teori kelompok pada kepemimpinan ini dasar perkembangannya berakar pada psikologis sosial dan teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok ini beranggapan agar kelompok dapat mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

3) Teori Situasional dan Model Kontijensi

Dimulai pada sekitar tahun 1940-an ahli-ahli psikologi sosial memulai meneliti beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya, berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya.

4) Model Kepemimpinan Kontijensi dari Fiedler

Untuk menguji hipotesa yang telah dirumuskan dari penelitian-penelitian terdahulu, Fiedler mengembangkan suatu model yang dinamakan Model Kontijensi Kepemimpinan yang Efektif (*A Contingency Model of Leadership Effectiveness*). Model

ini berisi tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut ini :

- a) Hubungan pemimpin-anggota. Hal ini merupakan variabel yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut.
- b) Derajat dari struktur tugas. Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting, dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- c) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketiga di dalam situasi yang menyenangkan.

5) Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Adapun teori *path-goal* versi House, memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan sebagai berikut :

- a) Kepemimpinan direktif

Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippitt dan White. Bawahan mengetahui apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

b) Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*)

Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

c) Kepemimpinan partisipatif

Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih ada padanya.

d) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

6) Pendekatan *Sosial Learning* dalam Kepemimpinan

Pendekatan ini memberikan suatu dasar untuk suatu model konsepsi yang menyeluruh bagi perilaku organisasi. *Sosial learning* merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal-balik antara pemimpin, lingkungan dan perilakunya sendiri.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas tentang teori kepemimpinan maka teori kepemimpinan dapat diringkas dalam sebuah tabel, sebagai berikut:

Tabel 5. Teori Kepemimpinan dari Para Ahli

Menurut	Terry dalam Kartono (1983)	Thoha (2011)
Teori	<ul style="list-style-type: none"> • Teori Psikologis • Teori Sosiologis • Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis • Teori Suportif • Teori Laissez Faire • Teori Kelakuan Pribadi • Teori Sifat • Teori Situasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Teori Sifat (<i>Trait Theory</i>) • Teori Kelompok • Teori Situasional dan Model Kontijensi • Model Kepemimpinan Kontijensi dari Fiedler • Teori Jalan Kecil-Tujuan (<i>Path-Goal Theory</i>) • Pendekatan <i>Sosial Learning</i> dalam Kepemimpinan

c. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Dalam praktiknya gaya kepemimpinan sekarang ini telah menjadi semakin berkembang, beberapa tipe kepemimpinan yang sekarang ini ada diantaranya adalah sebagai berikut (Siagian 2002) :

1) Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis adalah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi,
- Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi,
- Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata,
- Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat,
- Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya,

- f) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2) Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut :

- a) Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan,
- b) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- c) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan,
- d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan,
- e) Sukar menerima kritikan dari bawahannya,
- f) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3) Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut:

- a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi (*overly protective*),

- b) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan,
- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif,
- d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya,
- e) Sering bersikap maha tahu.

4) Tipe Kharismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki kharisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat banyak, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Kurangnya pengetahuan tentang sebab-musabab seseorang menjadi pemimpin yang kharismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin seperti ini diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk pemimpin tipe kharismatik.

5) Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a) Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia,
- b) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya,
- c) Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya,
- d) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan,
- e) Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain,
- f) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses,
- g) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Sedangkan Robbins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain :

1) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a) Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami oleh orang lain.
- b) Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

- e) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a) Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d) *Laissez Fair*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan
- b) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati
- d) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasihati.

4) Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Menurut Nawawi dan Hadari (1995: 83) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu :

- 1) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal.

Pemimpin dalam pola ini memiliki keinginan dan tekad yang besar untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugasnya tanpa campur tangan orang lain. Pemimpin menghendaki para anggotanya untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dan fokus terhadap tugas tersebut dengan tidak mencampuri tugas yang diberikan kepada karyawan lain. Pemimpin berasumsi apabila setiap anggota menjalankan dan menyelesaikan tugas dengan baik maka tujuan utama organisasi atau perusahaan akan dengan mudah tercapai.

- 2) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hubungan kerja sama.

Pemimpin berkeinginan dan mengutamakan agar setiap anggotanya dapat menjalin kerja sama dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Karyawan dituntut untuk mampu bekerja sama baik dengan atasan atau pemimpin maupun dengan karyawan lain. Pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerja sama yang baik semua tugas dapat terselesaikan dengan maksimal dan perusahaan dapat berkembang dengan baik.

- 3) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan kelompok atau organisasi.

Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan menuntut anggotanya untuk berprestasi. Pemimpin berpandangan bahwa hasil yang dicapai adalah gambaran dari baik atau buruknya kepemimpinannya. Cara untuk mencapai hasil tersebut tidak diperhatikan karena yang terpenting dalam pola kepemimpinan ini adalah hasil bukan proses.

Secara keseluruhan, tipe atau jenis gaya kepemimpinan menurut para ahli tersebut di atas dapat dituliskan dalam sebuah tabel sebagai berikut :

Tabel 6. Tipe Gaya Kepemimpinan dari Para Ahli

Menurut	Siagian (2002)	Robbins (2006)	Nawawi dan Hadari (1995)
Tipe	1) Otokratis 2) Militeristis 3) Paternalistis 4) Karismatik 5) Demokratis	1) Kharismatik 2) Transaksional 3) Transformasional 4) Visioner	1) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas 2) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hubungan kerja sama. 3) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil

4. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kompensasi menurut Ivancevich (1995) dalam Kadarisman (2012) kompensasi adalah fungsi *Human Resource Management* (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis *reward* yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan *reward* finansial maupun nonfinansial.

Aritonang (2005: 2) menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada instansi. Notoatmodjo (2009) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah produktivitas, kemampuan untuk membayar, kesediaan untuk membayar, suplai dan permintaan tenaga kerja, organisasi karyawan dan peraturan dan perundang-undangan.

Berdasarkan uraian dan penjelasan tentang kompensasi dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung baik berupa pendapatan secara materi atau non materi sebagai imbal jasa atas kontribusi, kerja, pengabdian terhadap perusahaan atau organisasi.

b. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Gary Dessler dalam Indriyatni (2009) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

- 1) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.

- 2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- 3) Ganjaran nonfinansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Menurut Mangkunegara (2011: 85-86) kompensasi pada umumnya dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu :

- 1) Kompensasi langsung, merupakan kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, dan insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
 - a) Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - b) Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawannya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
 - c) Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar atau mencapai target.
- 2) Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni *benefit* dan *services* (tunjangan pelayanan). *Benefit* dan *services* adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan

perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti uang pension, olah raga dan darma wisata (*family gathering*).

c. Indikator-indikator Kompensasi

Ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai indikator kompensasi, menurut Simamora (2004: 445) indikator-indikator tersebut diantaranya adalah :

1) Upah dan Gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang berbeda. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan atau untuk pekerja harian yang bukan pegawai atau karyawan tetap. Pemberian upah biasanya bersifat harian, mingguan atau bulanan sesuai dengan kesepakatan antara pekerja dengan pemberi kerja. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan yang diberikan secara tetap.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Insentif biasanya diberikan oleh perusahaan atas dasar prestasi kerja karyawan atau produktivitas karyawan. Karyawan dengan prestasi atau produktivitas kerja yang baik maka akan mendapat insentif dari perusahaan.

3) Tunjangan

Tunjangan merupakan pembayaran atau jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai pelindung atau pelengkap gaji pokok. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Kompensasi yang berbentuk fasilitas diberikan oleh perusahaan untuk memperlancar dan mempermudah serta memotivasi karyawan atau pegawai dalam bekerja. Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses internet, seragam kerja, dan sebagainya.

d. Asas Kompensasi

Program kompensasi dari perusahaan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku. Terdapat beberapa aturan perundang-undangan yang mengatur pemberian kompensasi terhadap karyawan atau pekerja yang harus dipatuhi oleh perusahaan. Apabila perusahaan tidak patuh terhadap hukum atau peraturan yang berlaku tersebut akan dikenakan sanksi oleh pihak yang berwenang. Selain itu, juga akan ada perlawanan dari karyawan atau buruh yang menuntut program kompensasi yang adil dan layak serta wajar sesuai

dengan perundangan. Menurut Hasibuan (2009: 122) ada beberapa asas yang mendasari program kompensasi perusahaan, yaitu :

1) Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2) Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal kompensasi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan

karyawan yang berkualitas tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

e. Metode Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009: 123) dalam pemberian kompensasi dikenal ada dua metode yang dapat digunakan, yaitu :

1) Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Misalnya pegawai negeri ijazah formal S-1, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A, untuk setiap departemen sama.

2) Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

f. Tujuan Diadakan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009: 121), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha /majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Perusahaan memberikan balas jasa sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan oleh karyawan serta memberikan bonus, hadiah dan penghargaan sesuai dengan kinerja dan prestasi karyawan. Kepuasan kerja muncul karena adanya rasa dihargai oleh perusahaan, kesesuaian atau keadilan kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut.

3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah. Perusahaan akan dengan mudah merekrut atau memperoleh karyawan yang berkualitas.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Sesuai dengan tujuan utama karyawan bekerja adalah untuk memperoleh kompensasi sebagai alat pemenuhan kebutuhan hidupnya.

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, karena tidak mau diberhentikan oleh perusahaan.

7) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh Pemerintah

Program kompensasi harus sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum).

B. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian Mochamad Risqon dan Didik Purwadi (2012) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.”

Berdasarkan analisis dan pembelajaran terhadap penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan kepemimpinan dan kemampuan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Mantingan. Adapun kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Mantingan.

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Mochamad Risqon dan Didik Purwadi dengan penelitian ini adalah adanya variabel kepuasan kerja karyawan sebagai variabel baru yang berperan sebagai variabel *intervening* dan variabel kemampuan kerja karyawan dihilangkan. Selain itu, penelitian ini dilakukan dengan subjek penelitian karyawan hotel berbintang 1, 2, dan 3 di Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Penelitian Kartika Tri Rahmawati (2009) dengan judul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Cabang Pasuruan Kota”.

Penelitian yang dilakukan oleh Kartika Tri Rahmawati merupakan penelitian penjelas yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara kompensasi dan kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi yang terdiri dari kompensasi langsung, dan

kompensasi tidak langsung, secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Kartika Tri Rahmawati adalah peneliti menambahkan dua variabel baru yaitu variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening*. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan subjek penelitian yang berbeda, penelitian ini menggunakan karyawan hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Daerah Istimewa Yogyakarta.

3. Penelitian Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2009) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)”

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Perbedaan dengan penelitian ini adalah peneliti hanya mengambil variabel kepemimpinan atau gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan selanjutnya ditambah dengan kompensasi sebagai variabel independen kedua dan peneliti tetap menggunakan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan subjek penelitian yang berbeda, penelitian ini menggunakan karyawan hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Daerah Istimewa Yogyakarta.

4. Penelitian Cecilia Engko (2008) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual dengan *Self Esteem* dan *Self Efficacy* sebagai Variabel *Intervening*

Data penelitian dikumpulkan dengan kuisioner dengan sampel mahasiswa Magister Sains Universitas Gadjah Mada yang berprofesi sebagai dosen. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja individual.

Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada variabel yang digunakan. Penelitian ini menggunakan empat variabel dengan dua variabel yang berbeda jika dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cecilia Engko, yaitu variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi. Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Selain itu, penelitian ini juga

menggunakan subjek penelitian yang berbeda, penelitian ini menggunakan karyawan hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Daerah Istimewa Yogyakarta.

5. Penelitian Hindarsih Widyastuti (2008) dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java”

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan menurut persepsi karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, baik itu gaya kepemimpinan pertimbangan, maupun gaya kepemimpinan prakarsai. Artinya, kepuasan kerja karyawan meningkat seiring dengan semakin tinggi intensitas perilaku pemimpin mengarah pada gaya kepemimpinan pertimbangan dan juga prakarsai dalam persepsi karyawan. Meskipun begitu, persepsi karyawan menilai gaya kepemimpinan pertimbangan atasannya memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja, yaitu sebesar 80%, sedangkan persepsi karyawan menilai gaya kepemimpinan prakarsai atasannya hanya mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 25%.

Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada penggunaan variabel penelitiannya. Penelitian ini menambahkan dua variabel baru yaitu kompensasi dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan subjek penelitian yang berbeda, penelitian ini menggunakan karyawan hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Daerah Istimewa Yogyakarta.

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara dimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik dan efektif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan. Menurut Rivai dan Mulyadi (2011: 42), gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi akan mampu menciptakan suasana kerja yang baik dalam perusahaan sehingga akan memberikan pengaruh yang positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seorang karyawan akan berharap bahwa lingkungan kerja, pekerjaan yang dilakukannya, sikap atasan atau manajemen atas akan bersikap baik atau bersahabat dengan karyawan. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan karyawan tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya.

Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan aspek-aspek/tujuan yang diharapkan individu atas pekerjaannya, mampu menciptakan kondisi atau

lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja tanpa adanya tekanan baik dari rekannya ataupun dari manajemen di atasnya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya dikatakan tidak berhasil jika tidak bisa memotivasi, menggerakkan, dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu.

Baihaqi (2010) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan karyawan. Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Dari uraian dan penjelasan di atas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi merupakan pemberian dari perusahaan terhadap karyawan baik yang sifatnya materi maupun non materi sebagai imbalan atas jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Menurut Kadarisman (2012: 3) kompensasi sangat penting dan berpengaruh

terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Kompensasi bermanfaat untuk menarik tenaga kerja atau karyawan baru, mempertahankan karyawan lama yang berkualitas, untuk memotivasi karyawan supaya bekerja dengan lebih baik, lebih giat, disiplin, dan mengembangkan kompetensinya demi tercapainya tujuan perusahaan. Organisasi /perusahaan perlu memberikan imbalan (*reward*) pada karyawan yang telah mengorbankan waktu, tenaga, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas karena usahanya tersebut dihargai.

Sistem kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang adil. Pemberian kompensasi harus dipertimbangkan dan disesuaikan dengan kuantitas, kualitas, dan manfaat jasa yang dipersembahkan atau diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Kompensasi dapat juga berupa hadiah atau penghargaan terhadap karyawan. Karyawan yang berprestasi dan mempunyai keahlian, kemampuan atau keterampilan yang lebih menonjol dibandingkan karyawan lain serta karyawan yang mempunyai kinerja bagus, rajin dan disiplin sudah seharusnya mendapatkan apresiasi dari perusahaan berupa hadiah atau penghargaan. Kompensasi semacam ini akan memberikan dorongan karyawan untuk terus berprestasi. Karyawan akan merasa usaha yang dilakukannya dalam bekerja untuk perusahaan dibayar atau dihargai setimpal dengan kompensasi yang diterimanya sehingga karyawan akan merasa puas. Sebaliknya, apabila perusahaan tidak menerapkan sistem kompensasi secara adil dan baik maka karyawan akan merasa dirugikan. Penelitian

yang dilakukan oleh Kusumaningtyas dan Suddin (2012) menjelaskan bahwa kompensasi baik finansial maupun nonfinansial terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Mega *Cluster* Surakarta.

Kompensasi berupa gaji yang adil maupun hadiah atau penghargaan atas prestasi karyawan akan membuat karyawan merasa puas dengan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, karena usaha, pengorbanan, dan jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan dihargai secara setimpal. Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin melalui gaya kepemimpinan yang diterapkannya akan mempengaruhi kinerja bawahannya. Pemimpin dituntut untuk mampu menciptakan kondisi atau keadaan lingkungan kerja yang memberikan rangsangan bagi karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan keadaan akan menciptakan iklim kerja yang baik. Dengan terciptanya iklim kerja yang baik maka karyawan akan bersemangat bekerja.

Pemimpin melalui gaya atau caranya memberikan arahan-arahan kepada karyawan untuk bekerja dengan maksimal sesuai dengan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain memberikan arahan, pemimpin juga harus mampu memberikan dorongan semangat kepada karyawan untuk bekerja dengan baik. Menurut Rivai dan Mulyadi (2011: 42), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Baihaqi (2010) dan Kusumawati (2008) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian dan penjelasan di atas maka dapat ditarik sebuah hipotesis :

H3 : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memegang peranan penting dalam menciptakan kinerja pegawai/karyawan karena salah satu alasan utama orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan kompensasi dari perusahaan merupakan sumber pendapatan untuk karyawan. Kompensasi yang diberikan perusahaan secara adil dan wajar akan memberikan sebuah dorongan positif kepada karyawan.

Simamora (2004) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Jika sistem kompensasi diterapkan secara adil dan kompetitif oleh perusahaan maka karyawan akan mempertahankan posisinya dalam perusahaan atau dengan kata lain karyawan ingin tetap bekerja pada perusahaan tersebut. Konsekuensinya, karyawan akan berlomba-lomba menunjukkan kinerjanya yang terbaik, karena perusahaan hanya akan mempekerjakan karyawan yang kinerjanya bagus. Karyawan akan termotivasi untuk berprestasi dan meningkatkan kinerjanya.

Kompensasi akan mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Kompensasi yang baik akan mendorong karyawan bekerja dengan lebih baik, misalnya dengan adanya hadiah bagi karyawan yang berprestasi atau bonus bagi karyawan yang bekerja dengan baik. Maka karyawan akan selalu memperbaiki diri untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi, Kuswinarno dan Faidal (2013) menyimpulkan bahwa kompensasi, yang terdiri dari kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi nonfinansial teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bangkalan. Selain itu, Ruvendi (2005) dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa variabel imbalan

terdapat hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai. Dari uraian di atas maka dapat diambil hipotesis :

H4 : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Handoko (2002: 193) kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja seorang karyawan, mulai dari kompensasi yang diterimanya sampai lingkungan kerja yang ada. Peningkatan kepuasan kerja merupakan salah satu tanda bahwa perusahaan telah mampu mengelola karyawan atau sumber daya manusia di dalam perusahaan dengan baik.

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mampu bekerja dengan baik tanpa adanya beban atau tekanan. Bekerja menjadi hal yang menyenangkan. Karyawan yang merasa puas baik dengan lingkungan kerja, sikap atasan maupun dengan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, akan berusaha bekerja dengan maksimal dan meningkatkan kinerjanya serta berusaha untuk berprestasi.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan

kerja, karena kepuasan kerja memberikan pengaruh yang nyata kepada para karyawan yaitu diantaranya munculnya semangat dan disiplin kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Engko (2008), Brahmasari dan Suprayetno (2009) dan Tobing (2009) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5 : Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan cara seorang pemimpin dalam mengatur dan mengelola bawahannya. Melalui gaya kepemimpinan, seorang pemimpin diharapkan mampu mengatasi berbagai masalah dengan memanfaatkan sumber daya yang ada baik sumber daya modal maupun sumber daya manusia secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Rivai dan Mulyadi (2011: 42) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan, hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan atasan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam perusahaan, yang akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak

termasuk karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila bekerja dengan kondisi atau situasi yang baik sesuai dengan harapan karyawan tersebut.

Handoko (2002:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Hasibuan (2009: 203) menjelaskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dan salah satu faktornya adalah sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Setelah kepuasan kerja karyawan terpenuhi dengan baik, akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Luthans (2006) dalam Mahesa (2010) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi, kinerjanya akan meningkat, walaupun hasilnya tidak langsung. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja akan memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi dan berprestasi. Penelitian Mariam (2009) menyimpulkan bahwa pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.

Dengan demikian, ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan baik dan tepat, akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan membuat karyawan

merasa nyaman dalam bekerja sehingga karyawan merasa senang dan puas yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan. Dari beberapa penjelasan di atas maka dapat diambil hipotesis :

H6 : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening*.

7. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Kompensasi adalah balas jasa dari perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Kompensasi menjadi tujuan utama karyawan dalam bekerja, karena karyawan bekerja untuk memperoleh uang sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Menurut Hasibuan (2009:121), salah satu tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) adalah kepuasan kerja. Kompensasi dari organisasi berupa penghargaan (*reward*) yang tinggi pada pekerjanya akan menimbulkan kepuasan kerja karena mereka merasa bahwa organisasi telah memperhatikan kebutuhan dan pengharapan kerja mereka (Trisnaningsih, 2001: 28-29).

Kompensasi dapat berbentuk finansial dan nonfinansial. Kompensasi finansial biasanya berbentuk gaji, upah, bonus dan tunjangan sedangkan kompensasi nonfinansial berbentuk hadiah barang, penghargaan, dan promosi jabatan. Baik kompensasi finansial maupun nonfinansial sama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaji, bonus dan tunjangan yang diberikan dengan adil akan memberikan rasa senang dan puas bagi karyawan. Begitu juga dengan kompensasi nonfinansial seperti hadiah, penghargaan dan promosi jabatan, kompensasi jenis ini akan memberikan tingkat kepuasan pada karyawan karena kinerja dan prestasinya selama ini dihargai oleh perusahaan. Pemberian kompensasi akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja secara maksimal, untuk lebih berprestasi dan mencapai target kerja yang telah ditentukan. Ketika karyawan telah puas dengan kompensasi yang diterimanya baik kompensasi dalam bentuk finansial seperti gaji, bonus atau tunjangan maupun nonfinansial yang berupa hadiah, penghargaan maupun promosi jabatan maka karyawan akan berusaha meningkatkan kinerjanya.

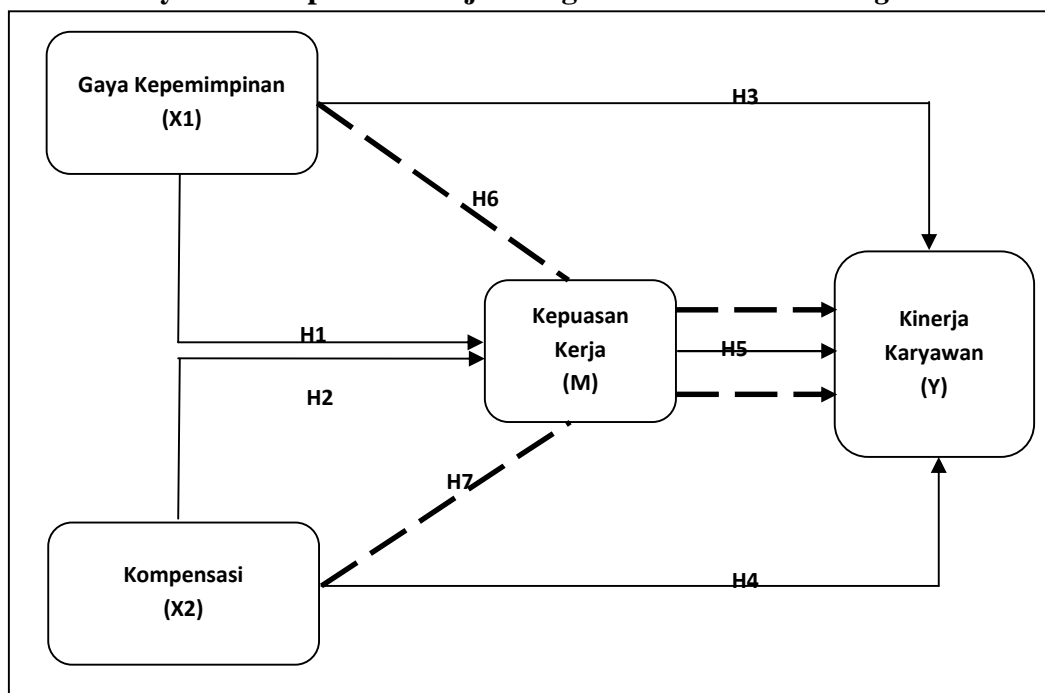
Kompensasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ketika karyawan merasa puas atau tidak puas dengan kompensasi yang diberikan. Kinerja karyawan akan maksimal dan terus meningkat apabila karyawan merasa puas dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, dan begitu juga sebaliknya kinerja karyawan akan menurun apabila karyawan kecewa dengan kompensasi dari perusahaan. Kompensasi yang diberikan

secara adil akan membuat karyawan puas dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut. Jadi dengan demikian, kinerja karyawan akan meningkat atau menurun sesuai dengan tingkat kepuasan kerja karyawan pada kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Dari penjelasan di atas maka dapat diambil hipotesis:

H7 : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening*.

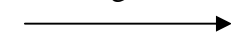
D. Paradigma Penelitian

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan: Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan :



: Pengaruh variabel X ke variabel Y



: Pengaruh variabel X ke variabel Y dengan variabel M sebagai mediasi

E. Hipotesis

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka peneliti dapat memberikan beberapa hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

- H₁ : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H₂ : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H₃ : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₄ : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₅ : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan Terhadap kinerja karyawan.
- H₆ : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening*.
- H₇ : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening*.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana peneliti melakukan penelitian untuk memperoleh data-data yang diperlukan. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di beberapa hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Daerah Istimewa Yogyakarta. Waktu penelitian dilaksanakan pada April-Juni 2014.

B. Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kausal komparatif yang bertujuan untuk menyelidiki kemungkinan hubungan sebab akibat yang ada, mencari kembali fakta yang mungkin menjadi penyebab melalui data tertentu. Penelitian kausal komparatif adalah penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki hubungan sebab-akibat berdasarkan pengamatan terhadap akibat yang terjadi dan mencari faktor yang menjadi penyebab melalui data yang dikumpulkan.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis yang digunakan adalah analisis statistik dengan analisis regresi. Penelitian ini dirancang dalam bentuk penelitian survey. Penelitian survey merupakan penelitian lapangan yang dilakukan terhadap beberapa sampel dari suatu populasi tertentu yang pengumpulan datanya dilakukan dengan menggunakan kuesioner (Zainal, 2007). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer.

Data Primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Sugiyono (2013: 137) menyatakan bahwa sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden. Setelah data yang dibutuhkan telah terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah mengolah, menganalisis dan memproses data untuk diperoleh kesimpulan dari penelitian ini. Analisis data dilakukan dengan pendekatan kuantitatif.

C. Jenis Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013: 2). Dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga jenis variabel, yaitu variabel independen, variabel *intervening* dan variabel dependen. Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka peneliti menetapkan variabel dalam penelitian ini antara lain:

1. Variabel Independen

Variabel ini sering disebut variabel *stimulus*, *predictor* dan *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia disebut sebagai variabel bebas. Sugiyono (2013: 4) mengemukakan bahwa variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan

dan kompensasi ditetapkan peneliti sebagai variabel bebas atau independen.

2. Variabel Dependen

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2013: 4). Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat atau dependen.

3. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak bisa diamati dan diukur (Sugiyono, 2013: 5). Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening*.

D. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian digunakan untuk memahami lebih mendalam tentang variabel pada penelitian ini. Penelitian ini menggunakan 3 jenis variabel yaitu variabel independen, variabel *intervening* dan variabel dependen. Dalam penelitian ini terdapat beberapa definisi variabel antara lain:

1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas dan kuantitas maupun dari segi ketepatan waktu dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan.

Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas perusahaan akan rendah apabila kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut rendah, dan sebaliknya perusahaan akan menjadi produktif dan semakin berkembang jika kinerja karyawannya tinggi. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator kinerja yang dikemukakan oleh Dharma (2003: 355) yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai, karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman atau tidak nyaman.

Kepuasan kerja terbentuk karena perasaan yang dirasakan oleh karyawan berkaitan dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan lingkungan kerja yang ada disekitarnya serta tanggapan atau penilaian perusahaan terhadap pekerjaan karyawan tersebut. Tingkat kepuasan kerja akan meningkat apabila semua faktor seperti lingkungan kerja, kompensasi dan faktor lain mendukung. Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Indikator-indikator kepuasan kerja menurut Marihot (2002: 290) yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, promosi dan lingkungan Kerja.

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara atau tindakan yang dilakukan oleh pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini adalah anggota atau bawahannya supaya bertindak atau bertingkah laku sesuai dengan arahan pemimpin tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan diukur dengan indikator kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*), dan kepemimpinan partisipatif.

4. Kompensasi

Kompensasi merupakan semua pemberian perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atau balas jasa atas jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Kompensasi dalam penelitian ini diartikan sebagai pemberian dari perusahaan kepada karyawan dalam bentuk upah dan gaji, insentif, tunjangan serta fasilitas. Kompensasi merupakan salah

satu cara yang ditempuh perusahaan untuk mempertahankan karyawan-karyawannya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi diantaranya adalah produktivitas, kemampuan untuk membayar, kesediaan untuk membayar, suplai dan permintaan tenaga kerja, organisasi karyawan dan peraturan serta perundang-undangan. Indikator-indikator kompensasi menurut Simamora (2004: 445) diantaranya adalah upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas.

E. Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2013: 61) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Yogyakarta.

Menurut Sugiyono (2013: 62) sampel adalah bagian atau jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel digunakan apabila peneliti tidak mampu menggunakan semua anggota populasi sebagai subjek penelitian, misalnya karena adanya keterbatasan dana, tenaga dan waktu. Anggota populasi yang diambil sebagai sampel harus mampu mewakili seluruh anggota populasi sehingga hasil penelitian terhadap populasi tetap menghasilkan kesimpulan yang valid.

Peneliti dalam penelitian ini menggunakan jenis sampel yang termasuk dalam *nonprobability sampling* yaitu teknik sampling insidental. Menurut Sugiyono (2013: 67) sampling insidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data. Peneliti akan menggunakan karyawan dari hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Yogyakarta sebagai sampel penelitian.

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan cara *questionnaire* (angket) sebagai teknik untuk mengumpulkan data dari responden. Kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2013: 142). Dalam penelitian ini, digunakan angket yang memiliki indeks skala likert 1-4.

G. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Jenis instrumen yang digunakan dalam penelitian ini antara lain lembar angket, ceklis (*check-list*) atau daftar centang. Penelitian ini menggunakan angket tertutup dalam bentuk skala sikap dari Likert, berupa pertanyaan atau pernyataan yang jawabannya berbentuk skala deskriptif.

Menurut Sugiyono (2013: 93), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Berikut ini adalah skor skala likert analisis kuantitatif dalam penelitian:

Tabel 7. Skor Skala Likert

Jawaban	Skor	
	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif
Sangat setuju	4	1
Setuju	3	2
Tidak setuju	2	3
Sangat tidak setuju	1	4

2. Penyusunan Instrumen Penelitian

Penyusunan Instrumen penelitian disesuaikan dengan definisi operasional yang telah diuraikan pada materi sebelumnya. Kuesioner dalam penelitian ini dirancang menggunakan indikator-indikator yang dikemukakan oleh beberapa ahli, yaitu Thoha (2011), Simamora (2004) dan Marihot (2002). Sedangkan pernyataan-pernyataan atau instrumen dalam setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini disusun oleh peneliti dengan mengacu pada indikator penelitian dan dengan memodifikasi dari penelitian yang sudah ada.

Pernyataan atau instrumen variabel gaya kepemimpinan dimodifikasi dari instrumen penelitian yang digunakan oleh Widyastuti (2008), instrumen variabel kompensasi dimodifikasi dari instrumen yang digunakan dalam penelitian Dito (2010), instrumen dalam variabel kepuasan kerja dimodifikasi dari instrumen yang digunakan oleh

Widyastuti (2008) serta instrumen dalam variabel kinerja karyawan diperoleh dengan modifikasi pada instrumen yang digunakan oleh Dito (2010) dan Mahesa (2010).

Berikut ini adalah indikator-indikator dan instrumen penelitian yang yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini :

Tabel 8. Indikator Kuesioner Penelitian

Variabel	Indikator	No. Item	Sumber
Gaya kepemimpinan	Kepemimpinan direktif	1, 2*, 3*, 4*, 5, 6	Karyawan
	Kepemimpinan suportif	7, 8, 9, 10, 11, 12	
	Kepemimpinan partisipatif	13, 14, 15, 16, 17, 18	
Kompensasi	Upah dan gaji	1**, 2, 3**, 4	Karyawan
	Insentif	5, 6, 7, 8	
	Tunjangan	9, 10, 11, 12, 13**	
	Fasilitas	14, 15, 16, 17	
Kepuasan kerja	Pekerjaan itu sendiri	1, 2, 3, 4, 5	Karyawan
	Kondisi lingkungan kerja	6, 7, 8, 9, 10	
	Rekan kerja	11, 12, 13, 14, 15	
	Gaji	16, 17, 18**, 19, 20	
	Atasan	21, 22, 23, 24	
	Promosi	25, 26, 27, 28	
Kinerja karyawan	Kualitas kerja karyawan	1, 2, 3, 4, 5	Karyawan
	Kuantitas kerja karyawan	6, 7, 8, 9	
	Ketepatan waktu	10, 11, 12, 13	

* : nomor butir pernyataan negatif

** : nomor butir pernyataan yang gugur

H. Uji Coba Instrumen

Uji coba instrumen digunakan untuk menilai apakah instrumen yang digunakan memiliki kelayakan dan dapat dilanjutkan sebagai instrumen dalam penelitian ini. Untuk dapat digunakan dalam penelitian, instrumen penelitian harus memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Uji coba instrumen dilakukan kepada 30 karyawan hotel yang termasuk dalam sampel penelitian. Uji coba instrumen yang akan dilakukan meliputi :

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya kuesioner yang dibagikan. Kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan nilai variabel yang diteliti. Menurut Sugiyono (2013: 348) instrumen yang valid adalah instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur.

Alat analisis yang digunakan untuk mengukur tingkat validitas data adalah dengan koefisien korelasi menggunakan bantuan *software* SPSS. Korelasi setiap item pertanyaan dengan total nilai setiap variabel dilakukan dengan uji korelasi Pearson atau dengan rumus korelasi *product moment*. Nilai r_{xy} yang diperoleh akan dikonsultasikan dengan harga r *product moment* tabel pada taraf signifikansi 0,05. Bila $r_{xy} > r_{tab}$ maka item tersebut dinyatakan valid. Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui butir-butir pernyataan yang gugur karena tidak valid. Hasil perhitungan uji validitas:

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan

Butir	<i>Pearson Correlation</i>	R Tabel	Keterangan
GK01	0,804	0,361	Valid
GK02	0,766	0,361	Valid
GK03	0,750	0,361	Valid
GK04	0,649	0,361	Valid
GK05	0,703	0,361	Valid
GK06	0,690	0,361	Valid
GK07	0,523	0,361	Valid
GK08	0,714	0,361	Valid
GK09	0,761	0,361	Valid
GK10	0,904	0,361	Valid
GK11	0,904	0,361	Valid
GK12	0,904	0,361	Valid
GK13	0,677	0,361	Valid
GK14	0,842	0,361	Valid
GK15	0,855	0,361	Valid
GK16	0,834	0,361	Valid
GK17	0,833	0,361	Valid
GK18	0,603	0,361	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas terhadap variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari 18 butir pernyataan dapat diketahui bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid. Semua butir pernyataan dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 10. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kompensasi

Butir	<i>Pearson Correlation</i>	R Tabel	Keterangan
KOM01	0,202	0,361	Gugur
KOM02	0,637	0,361	Valid
KOM03	0,210	0,361	Gugur
KOM04	0,741	0,361	Valid
KOM05	0,411	0,361	Valid
KOM06	0,617	0,361	Valid
KOM07	0,518	0,361	Valid
KOM08	0,600	0,361	Valid
KOM09	0,754	0,361	Valid
KOM10	0,375	0,361	Valid
KOM11	0,581	0,361	Valid
KOM12	0,439	0,361	Valid
KOM13	0,351	0,361	Gugur
KOM14	0,574	0,361	Valid
KOM15	0,809	0,361	Valid
KOM16	0,466	0,361	Valid
KOM17	0,541	0,361	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan perhitungan uji validitas terhadap variabel kompensasi di atas yang terdiri dari 17 butir pernyataan dapat diketahui bahwa ada 3 butir pernyataan yang tidak memenuhi syarat validitas karena di bawah nilai r tabel dan dinyatakan gugur, yaitu butir nomor 1, 3 dan 13. Butir yang dapat digunakan dalam penelitian adalah 14 butir pernyataan.

Tabel 11. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja

Butir	<i>Pearson Correlation</i>	R Tabel	Keterangan
KEP01	0,718	0,361	Valid
KEP02	0,708	0,361	Valid
KEP03	0,810	0,361	Valid
KEP04	0,639	0,361	Valid
KEP05	0,551	0,361	Valid
KEP06	0,605	0,361	Valid
KEP07	0,708	0,361	Valid
KEP08	0,747	0,361	Valid
KEP09	0,685	0,361	Valid
KEP10	0,630	0,361	Valid
KEP11	0,632	0,361	Valid
KEP12	0,710	0,361	Valid
KEP13	0,629	0,361	Valid
KEP14	0,730	0,361	Valid
KEP15	0,822	0,361	Valid
KEP16	0,698	0,361	Valid
KEP17	0,718	0,361	Valid
KEP18	0,258	0,361	Gugur
KEP19	0,530	0,361	Valid
KEP20	0,832	0,361	Valid
KEP21	0,780	0,361	Valid
KEP22	0,852	0,361	Valid
KEP23	0,841	0,361	Valid
KEP24	0,842	0,361	Valid
KEP25	0,863	0,361	Valid
KEP26	0,863	0,361	Valid
KEP27	0,755	0,361	Valid
KEP28	0,763	0,361	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan perhitungan uji validitas terhadap variabel kepuasan kerja yang terdiri dari 28 butir pernyataan dapat diketahui bahwa ada 1 butir pernyataan yang gugur yaitu butir nomor 18 karena

nilai r hitung yang diperoleh kurang dari r tabel. Butir pernyataan yang dapat digunakan dalam penelitian sebanyak 27 butir pernyataan.

Tabel 12. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Karyawan

Butir	Pearson Correlation	R Tabel	Keterangan
KIN01	0,499	0,361	Valid
KIN02	0,654	0,361	Valid
KIN03	0,754	0,361	Valid
KIN04	0,666	0,361	Valid
KIN05	0,652	0,361	Valid
KIN06	0,724	0,361	Valid
KIN07	0,743	0,361	Valid
KIN08	0,741	0,361	Valid
KIN09	0,668	0,361	Valid
KIN10	0,742	0,361	Valid
KIN11	0,655	0,361	Valid
KIN12	0,741	0,361	Valid
KIN13	0,691	0,361	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan perhitungan uji validitas terhadap variabel kinerja karyawan di atas yang terdiri dari 13 butir pernyataan diketahui bahwa semua butir pernyataan yang diuji dalam uji validitas telah memenuhi syarat valid karena nilai r hitung yang dihasilkan di atas nilai r tabel. Semua pernyataan dapat digunakan dalam penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menentukan apakah kuesioner tetap konsisten apabila digunakan lebih dari satu kali terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Uji statistik *Cronbach Alpha* () digunakan untuk menguji tingkat reliabel suatu variabel. Suatu variabel

dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Apabila *alpha* mendekati satu, maka reliabilitas datanya semakin terpercaya (Ghozali, 2009). Pengujian reliabilitas setiap variabel dilakukan dengan *Cronbach Alpha Coeficient* menggunakan bantuan *software* SPSS. Rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

σ_b^2 = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

(Arikunto, 2013: 239)

Hasil perhitungan di atas diinterpretasikan dengan tingkat keterandalan korelasi menurut Sugiyono :

Tabel 13. Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 sampai dengan 0,199	Sangat Rendah
0,20 sampai dengan 0,399	Rendah
0,40 sampai dengan 0,599	Sedang
0,60 sampai dengan 0,799	Kuat
0,80 sampai dengan 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2013 : 231)

Dari kelima tingkat keandalan koefisien di atas yang digunakan sebagai indikator instrumen dinyatakan reliabel adalah 0,60. Jadi, Instrumen dikatakan reliabel jika mempunyai tingkat keandalan lebih dari atau sama dengan 0,60. Perhitungan uji reliabilitas dilakukan dengan program statistik (Arikunto, 2013: 276).

Tabel 14. Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,951	Reliabel
Kompensasi	0,831	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,963	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,900	Reliabel

Sumber :Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian uji reliabilitas di atas dapat diketahui nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel. Nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan di atas 0,60, sehingga dapat disimpulkan variabel yang digunakan reliabel.

I. Teknik Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran/deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yang berasal dari jawaban responden. Analisis ini memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi) (Ghozali, 2011: 19).

2. Uji Asumsi Klasik

Menurut Ghazali (2011: 105-166) uji asumsi klasik terdiri dari uji, Multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji normalitas dan uji linearitas.

a. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Pengujian ada tidaknya Multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai yang umum digunakan untuk menunjukkan Multikolinieritas yaitu nilai *tolerance* 0,10 atau nilai VIF 10 (Ghozali, 2009). Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai *tolerance* tidak kurang dari 0.1, maka dapat dikatakan terbebas dari Multikolinieritas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain di dalam model regresi. Model regresi dikatakan baik apabila homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Homoskedastisitas yaitu apabila *variance* dari residual pengamatan satu ke pengamatan lainnya tetap. Apabila berbeda, disebut heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji glejser. Menurut Gujarati dalam Ghazali (2011: 142)

uji glejser dilakukan untuk meregres nilai *absolute residual* terhadap variabel independen. Untuk menentukan terjadi heteroskedastisitas atau tidak adalah dengan melihat nilai Sig. atau signifikansi yang dihasilkan dari uji regresi tersebut. Kriteria yang digunakan adalah apabila nilai Sig. yang dihasilkan lebih dari 0,05, maka terbebas dari asumsi heteroskedastisitas, sebaliknya jika nilai Sig. kurang dari 0,05 maka terjadi asumsi heteroskedastisitas.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terdapat distribusi normal antara variabel terikat dan variabel bebas. Apabila distribusi data normal atau mendekati normal, berarti model regresi adalah baik. Pengujian untuk menentukan data terdistribusi normal atau tidak, dapat menggunakan uji statistik non-parametrik. Uji statistik non-parametrik yang digunakan adalah uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov (1-Sample K-S)*. Apabila hasilnya menunjukkan nilai probabilitas signifikan di atas 0,05, maka variabel terdistribusi normal.

d. Uji Linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau masih salah. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Untuk melakukan uji linearitas digunakan program SPSS. Selanjutnya, lihat kolom Sig. pada baris *Linearity* di *Anova*

Table, jika nilainya $< 0,05$ maka bersifat linear, sehingga dapat disimpulkan memenuhi syarat linearitas.

3. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (variabel *intervening*) dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen peneliti menggunakan beberapa analisis, yaitu analisis regresi sederhana (H_1 , H_2 , H_3 , H_4 , dan H_5) dan analisis jalur serta uji sobel (H_6 dan H_7).

a. Analisis Regresi Sederhana

Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen (Sugiyono, 2013: 261). Analisis regresi sederhana digunakan untuk menguji hipotesis pertama sampai hipotesis kelima. Langkah-langkah dalam analisis regresi sederhana adalah sebagai berikut :

1) Membuat garis linier sederhana

$$Y = a + bX$$

Keterangan :

Y : Subjek dalam variabel dependen yang diprediksikan

a : Harga Y ketika harga $X = 0$

b : Angka arah atau koefisien regresi

X : Subjek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

(Sugiyono, 2013: 261)

2) Koefisien korelasi dan determinasi

Mencari tahu nilai koefisien korelasi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel X mempunyai pengaruh positif atau negatif terhadap variabel Y. Cara yang digunakan dalam penilaian koefisien korelasi adalah dengan melihat r hitung atau nilai R pada tabel *Model Summary* pada output SPSS setelah dilaksanakan analisis regresi. Apabila r hitung bernilai positif maka pengaruh yang terjadi adalah pengaruh positif dan sebaliknya apabila nilai r adalah negatif maka pengaruh yang terjadi adalah pengaruh negatif.

Nilai koefisien determinasi atau R^2 merupakan nilai yang menunjukkan sejauh mana variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X. R^2 (*R Square*) dapat dilihat pada tabel *Model Summary* pada hasil regresi dengan SPSS. Jumlah yang tertera dikalikan 100 yang berarti dalam bentuk persentase. Selanjutnya, hasil yang tertera dalam R^2 yang sudah dalam bentuk persentase berarti nilai yang menunjukkan sejauh mana variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X. Sisanya ($100 - R^2$ (dalam bentuk persentase)) merupakan nilai yang menunjukkan bahwa variabel Y dijelaskan oleh variabel lain, selain variabel X.

3) Uji regresi secara parsial

Untuk mengetahui apakah hipotesis (H_1 , H_2 , H_3 , H_4 dan H_5) yang telah ditetapkan diterima atau ditolak, maka dilakukan pengujian secara statistik dengan menggunakan uji statistik t, uji t dilakukan dengan rumus :

$$t = \frac{r(\sqrt{n-2})}{(\sqrt{1-r^2})}$$

Keterangan :

t : t hitung, r : koefisien korelasi, n : jumlah ke-
n

(Sugiyono, 2013: 230)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel secara individu dalam menerangkan variasi variabel terikat. Jika t hitung lebih kecil daripada t tabel dengan taraf signifikansi 5% maka mempunyai pengaruh yang tidak signifikan. Sebaliknya, apabila t hitung lebih besar atau sama dengan t tabel pada taraf signifikansi 5% maka mempunyai pengaruh yang signifikan.

Selain itu, untuk menentukan hipotesis diterima atau tidak dan untuk menentukan signifikansi pengaruh yang terjadi dapat dilakukan dengan cara melihat nilai Sig. atau signifikansi yang ada dalam tabel *coefficients* hasil olah data. Apabila nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima dengan signifikan.

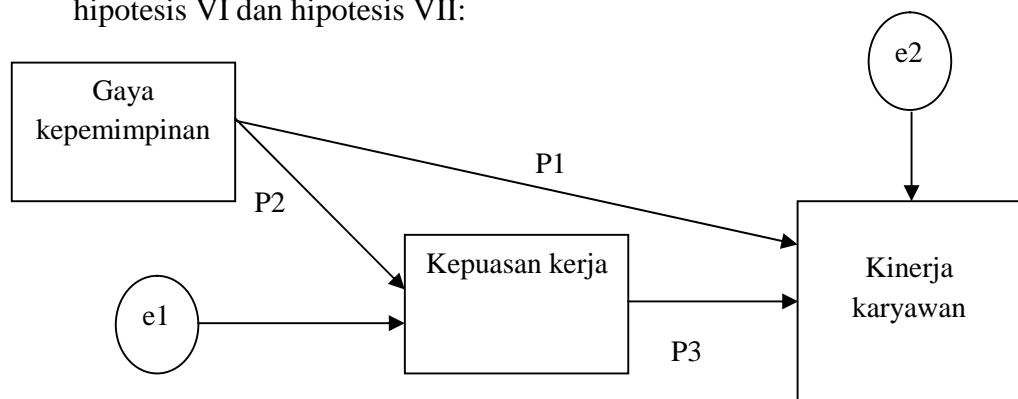
Sebaliknya, jika nilai Sig. lebih besar dari 0,05 maka pengaruh yang terjadi tidak signifikan.

b. Analisis Jalur dan Uji Sobel

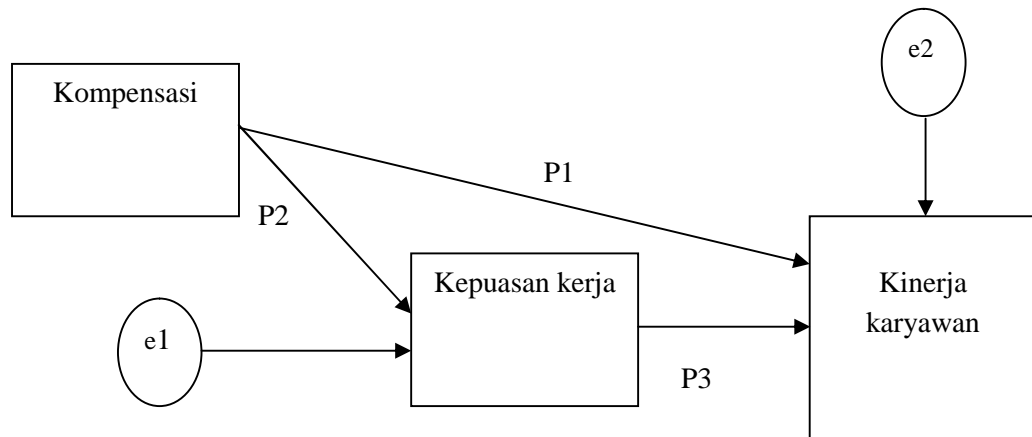
Analisis jalur dan uji sobel digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (variabel *intervening*) dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau dengan kata lain analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2011: 249).

1) Analisis Jalur

Analisis jalur hanya digunakan untuk menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner, sehingga untuk melakukan pembuktian hipotesis ke 6 dan ke 7 digunakan uji sobel. Berikut ini ditampilkan model analisis jalur hipotesis VI dan hipotesis VII:



Gambar 2. Model Struktur Analisis Jalur Hipotesis 6



Gambar 3. Model Struktur Analisis Jalur Hipotesis 7

e1 menunjukkan jumlah *variance* variabel kepuasan kerja yang tidak dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan dan variabel kompensasi. Sedangkan e2 menunjukkan jumlah *variance* variabel kinerja karyawan yang tidak dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja, variabel gaya kepemimpinan dan variabel kompensasi. Untuk mencari besarnya e1 dan e2 digunakan rumus :

$$e1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e2 = \sqrt{1 - R^2}$$

(Ghozali, 2011: 251)

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dalam penelitian ini persamaan yang digunakan dalam analisis jalur sebagai berikut :

Persamaan regresi :

Hipotesis VI

$$(1) KEP = a + a GK + e1$$

$$(2) KIN = a + c GAYA_KEP + b KEP + e2$$

Hipotesis VII

$$(1) KEP = a + a KOM + e1$$

$$(2) KIN = a + c KOM + b KEP + e2$$

2) Uji Sobel

Selanjutnya, untuk menentukan pengaruh mediasi yang terjadi bersifat signifikan atau tidak, diperlukan uji sobel. Analisis jalur akan menghasilkan koefisien yang menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel penelitian. Besarnya pengaruh langsung ditunjukkan dengan angka koefisien keluaran dari SPSS sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien ($p2 \times p3$). Untuk mengetahui pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien signifikan atau tidak, maka dilakukan uji sobel. Uji sobel dilakukan dengan cara :

Hitung standar error dari koefisien *indirect effect* (S_{p2p3}) dengan rumus :

$$Sp2p3 = \sqrt{p3^2 Sp2^2 + p2^2 Sp3^2 + Sp2^2 Sp3^2}$$

(Ghozali, 2011: 255)

Berdasarkan hasil perhitungan dari S_{p2p3} , selanjutnya dapat dihitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus :

$$t = \frac{p2p3}{Sp2p3}$$

(Ghozali, 2011: 255)

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel dan jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi yang signifikan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini disajikan hasil penelitian yang meliputi gambaran umum objek penelitian, hasil penelitian yang terdiri dari analisis deskriptif, uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis serta bagian ketiga adalah pembahasan.

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Hotel yang menjadi objek penelitian ini merupakan hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan hasil survey yang telah peneliti lakukan di Daerah Istimewa Yogyakarta terdapat banyak hotel baik hotel kelas melati sampai hotel berbintang. Penelitian dilakukan di 30 hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Daerah Istimewa Yogyakarta, yang secara sukarela bersedia menjadi responden penelitian. Kuesioner diberikan kepada 150 orang karyawan dari 30 hotel tersebut. Kemudian dari 30 hotel dalam penelitian ini sebanyak 16 hotel tidak mengembalikan kuesioner. Oleh karena itu, kuesioner penelitian yang layak digunakan dalam analisis data sebanyak 75 buah. Rincian lengkap dari kuesioner penelitian yang diberikan dan kembali adalah sebagai berikut:

Tabel 15. Rincian Kuesioner Penelitian yang Diberikan dan Kembali

	Jumlah (kuesioner)	Persentase (%)
Kuesioner yang diberikan	150	100
Kuesioner tidak kembali	70	46,67
Kuesioner kembali kosong	5	3,33
Kuesioner kembali	75	50

Rincian dari 14 hotel berbintang sebagai berikut:

Tabel 16. Rincian Hotel Objek Penelitian

No	Nama Hotel	Alamat
1	Amaris Hotel	Jl Diponegoro No 87 Tugu Jogja, Yogyakarta 55231
2	Grage Ramayana Hotel	Jalan Sosrowijayan No. 33 Yogyakarta Indonesia 55271
3	Hotel Arjuna Yogyakarta	Jl. Mangkubumi Area 44 P, Malioboro. Yogyakarta 55232,
4	Malioboro Inn Hotel	Jl. Sosrowijayan No.23-25, Malioboro, Yogyakarta 55271
5	UNY Hotel	Jl. Colombo, Kampus UNY Karangmalang, Gejayan, Yogyakarta 55281
6	Edelweiss Hotel	Jl. Gejayan 17C, Yogyakarta 55222
7	Pop! Hotel Tugu Yogyakarta	Jl. A.M Sangaji, Kav. 16-18, Jetis, Tugu Jogja, Yogyakarta 55000
8	Istana Batik Ratna Hotel	Jl. Pasar Kembang No 29, Malioboro, Yogyakarta 55271
9	Nueve Hotel	Jl. Mataram No.9, Gondomanan, 55212 Yogyakarta
10	Grang Zuri Yogyakarta Hotel	Jl. Mangkubumi no 18, Malioboro Yogyakarta 55232
11	Adya Nalendra Boutique Hotel	Jl. Tri Margo Kulon 9A Tugu Jogja, Yogyakarta 55241
12	Ibis Malioboro Hotel	Jl. Malioboro No. 52-58 Malioboro, Yogyakarta 55001
13	Le Krasak Boutique Hotel	Jl. Krasak Barat No. 9, 55224 Yogyakarta
14	Hotel Graha Kinasih Kotabaru	Jl. Ungaran no 1 Kotabaru, Gondokusuman, 55224 Yogyakarta

B. Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui beberapa hal, yang pertama pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, yang kedua pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan yang ketiga pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada hotel berbintang di Yogyakarta. Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan pada hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Yogyakarta, yang diambil sebagai sampel sebanyak 75 orang karyawan.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini meliputi analisis karakteristik responden, analisis statistik deskriptif, dan kategorisasi jawaban responden. Adapun pembahasan mengenai masing-masing analisis deskriptif disajikan sebagai berikut :

a. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi usia/umur, jenis kelamin, status jabatan dan lama kerja. Karakteristik responden diperoleh berdasarkan jawaban responden di dalam kuesioner yang dibagikan. Deskripsi karakteristik responden disajikan sebagai berikut :

1) Usia/umur

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan umur disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 17. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia/Umur

Usia/Umur	Frekuensi	Persentase (%)
25 tahun	24	32
26 – 30 tahun	15	20
31 – 35 tahun	12	16
36 – 40 tahun	6	8
41 – 45 tahun	13	17,33
46 tahun	5	6,67
Jumlah	75	100

Sumber : Data Primer 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa sampel responden penelitian karyawan hotel yang berusia kurang dari atau sama dengan 25 tahun yakni sebanyak 24 orang (32%), sampel responden penelitian karyawan hotel yang berusia antara 26 sampai 30 tahun sebanyak 15 orang (20%), sampel responden penelitian karyawan hotel yang berusia antara 31 sampai 35 tahun sebanyak 12 orang (16%), sampel responden penelitian karyawan hotel yang berusia antara 36 sampai 40 tahun sebanyak 6 orang (8%), sampel responden penelitian karyawan hotel yang berusia antara 41 sampai 45 tahun sebanyak 13 orang (17,33%), dan untuk sampel responden penelitian karyawan hotel yang berusia lebih dari atau sama dengan 46 tahun sebanyak 5 orang (6,67%).

Berdasarkan data di atas maka dapat disimpulkan mayoritas responden dalam penelitian ini berusia kurang dari atau sama dengan 25 tahun sebanyak 24 orang dengan persentase 32%. Sedangkan responden dengan jumlah paling sedikit adalah responden yang berumur lebih atau sama dengan 46 tahun dengan persentase 6,67%.

2) Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 18. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	34	45,33
Perempuan	41	54,67
Jumlah	75	100

Sumber : Data Primer 2014

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui data tentang jenis kelamin responden penelitian. Responden penelitian terdiri dari laki-laki sebanyak 34 orang dengan persentase 45,33% dan perempuan berjumlah 41 orang dengan persentase 54,67%. Perbedaan jumlah antara responden laki-laki dengan responden perempuan tidak terlalu jauh yaitu hanya 7 orang. Berdasarkan data tabel di atas, mayoritas responden adalah perempuan dengan persentase 54,67%.

3) Status Jabatan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan status jabatan disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 19. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Jabatan

Usia/Umur	Frekuensi	Persentase (%)
Manajer	9	12
Bag Keu/Akt	8	10,67
Plant Engineer	7	9,33
<i>Food Beverage</i> (FB)	6	8
<i>Front Office</i> (FO)	15	20
<i>House Keeper</i> (HK)	8	10,67
Lain-lain	22	29,33
Jumlah	75	100

Sumber : Data Primer 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa sampel responden penelitian memiliki status jabatan yang berbeda. Responden penelitian yang menduduki jabatan sebagai manajer sebanyak 9 orang, bagian keuangan/akuntansi sebanyak 8 orang, *Plant Engineer* sebanyak 7 orang, *Food Beverage* (FB) sebanyak 6 orang, *Front Office* (FO) sebanyak 15 orang, *House Keeper* (HK) sebanyak 6 orang dan responden yang memiliki jabatan yang termasuk ke dalam golongan lain-lain sebanyak 22 orang, jabatan ini termasuk di dalamnya *security*, asisten/sekretaris HRD, dan bagian *marketing*.

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki jabatan yang tergolong dalam golongan lain-lain yaitu sebanyak 22 orang dengan persentase 29,33%.

Sedangkan responden paling sedikit memiliki status jabatan *Food Beverage* (FB) dengan jumlah responden 6 orang karyawan atau 8%.

4) Lama Kerja

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan lama kerja disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 20. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Usia/Umur	Frekuensi	Persentase (%)
1 tahun	30	40
1 – 5 tahun	27	36
6 – 10 tahun	12	16
11 – 15 tahun	6	8
>15 tahun	0	0
Jumlah	75	100

Sumber : Data Primer 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden penelitian karyawan hotel yang telah bergabung dan bekerja di hotel kurang dari atau sama dengan setahun sebanyak 30 orang, responden penelitian karyawan hotel yang telah bergabung dan bekerja di hotel antara 1 samapai 5 tahun sebanyak 27 orang, responden penelitian karyawan hotel yang telah bergabung dan bekerja di hotel antara 6 sampai 10 tahun sebanyak 12 orang, responden penelitian karyawan hotel yang telah bergabung dan bekerja di hotel antara 11 sampai 15 tahun sebanyak 6 orang dan belum ada responden yang telah bergabung dan bekerja lebih dari 15 tahun.

Berdasarkan data dari tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden penelitian bergabung dan bekerja di hotel kurang dari atau sama dengan setahun dan belum ada responden yang bekerja di hotel lebih atau sama dengan 15 tahun.

b. Deskripsi Kategori Variabel

Deskripsi kategori variabel menggambarkan tanggapan responden mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Data hasil penelitian kemudian dikategorikan ke dalam 3 kelompok kategori. Pengkategorian tersebut didasarkan pada nilai rerata dan simpangan baku pada masing-masing variabel penelitian. Tiga kategori kecenderungan menurut Anas (2006: 176), yaitu :

$$\text{Baik} = M + 1SD < X$$

$$\text{Cukup baik} = M - 1SD < X < M + 1SD$$

$$\text{Kurang baik} = X < M - 1SD$$

Penjelasan untuk pengkategorian masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 13 butir pernyataan yang diberikan kepada 75 karyawan. Penilaian ini menggunakan model skala likert dengan 4 alternatif jawaban, dimana diperoleh skor tertinggi adalah

52 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai sebesar $(4 \times 13) = 52$ dan skor terendah adalah 34 dari skor terendah yang mungkin dicapai $(1 \times 13) = 13$. dari skor tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan program SPSS diperoleh mean sebesar 38,8267, median sebesar 39, mode sebesar 39, dan standar deviasi sebesar 3,16814. Untuk menyusun distribusi frekuensi variabel kinerja karyawan dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

a) Menghitung jumlah kelas interval

Jumlah kelas interval (K)

$$\begin{aligned}
 &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 75 \\
 &= 1 + 6,1877 \\
 &= 7,1877 \text{ dibulatkan jadi } 7
 \end{aligned}$$

b) Menghitung rentang data

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang data (R)} &= \text{data tertinggi} - \text{data terendah} \\
 &= 52 - 34 \\
 &= 18
 \end{aligned}$$

c) Menghitung panjang kelas

$$\begin{aligned}
 \text{Panjang kelas (P)} &= \text{rentang data} / \text{jumlah kelas interval} \\
 &= 18/8 \\
 &= 2,25 \text{ dibulatkan jadi } 3
 \end{aligned}$$

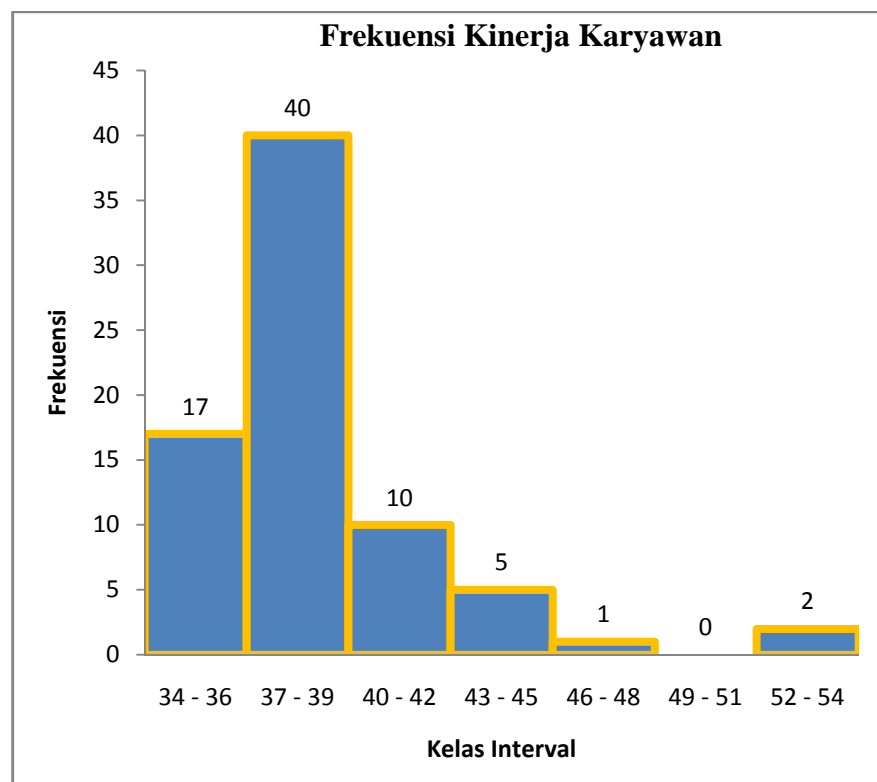
Dari hasil perhitungan di atas dapat dibuat tabel tentang distribusi frekuensi sebagai berikut :

Tabel 21. Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan

No	Kelas Interval	Frekuensi
1	34 - 36	17
2	37 - 39	40
3	40 - 42	10
4	43 - 45	5
5	46 - 48	1
6	49 - 51	0
7	52 - 54	2
Total		75

Sumber : Data Primer 2014

Berdasarkan tabel di atas selanjutnya dapat digambarkan histogram untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pemusatan dan penyebaran data kinerja karyawan, yaitu :



Gambar 4. Histogram Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Identifikasi kecenderungan mengenai tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan penentuan mean atau rata-rata ideal dan standar deviasi ideal yang diperoleh dengan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Mean ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah}) \\
 &= \frac{1}{2} (52 + 34) \\
 &= \frac{1}{2} (86) \\
 &= 43
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Standar deviasi ideal (SDi)} &= \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}) \\
 &= \frac{1}{6} (52 - 34) \\
 &= \frac{1}{6} (18) \\
 &= 3
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Kelompok tinggi} &= \text{Mi} + 1 \text{ SDi} < X \\
 &= 43 + (1) 3 < X \\
 &= 46 < X
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Kelompok sedang} &= \text{Mi} - 1 \text{ SDi} \quad X < \text{Mi} + 1 \text{ SDi} \\
 &= 43 - (1) 3 \quad X < 43 + (1) 3 \\
 &= 40 \quad X \quad 46
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Kelompok rendah} &= X < \text{Mi} - 1 \text{ SDi} \\
 &= X < 43 - (1) 3 \\
 &= X < 40
 \end{aligned}$$

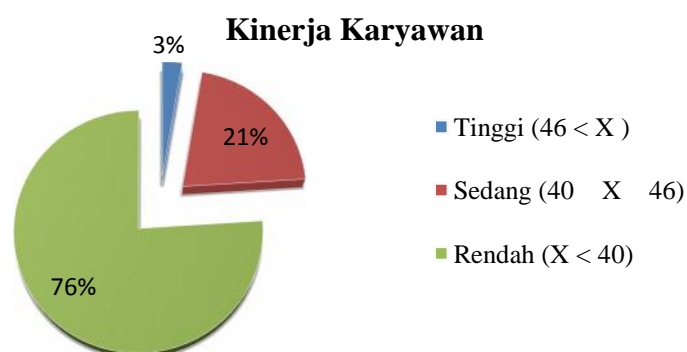
Mengacu pada kategorisasi yang telah dihitung tersebut maka distribusi kategori kecenderungan kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 22. Kategori Kecenderungan Kinerja Karyawan

No.	Kelas Interval	Frekuensi		Kategori
		Absolut	Relatif (%)	
1	$46 < X$	2	2,67	Tinggi
2	$40 \leq X \leq 46$	16	21,33	Sedang
3	$X < 40$	57	76	Rendah
Total		75	100	

Sumber : Data Primer 2014

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui kategori kecenderungan kinerja karyawan. Kinerja karyawan kategori rendah memiliki persentase yang paling tinggi yaitu 76% dibandingkan dengan kategori kecenderungan yang lain. Sedangkan kategori yang lain memiliki persentase yang berbeda yaitu tinggi 2,67%, dan sedang 21,33%. Berdasarkan tabel kategori kecenderungan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan hotel yang digunakan sebagai sampel penelitian adalah cenderung rendah.



Gambar 5. *Pie-Chart* Distribusi Kecenderungan Variabel Kinerja Karyawan

2) Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan angket yang terdiri dari 27 butir pernyataan. Penilaian ini menggunakan model skala likert dengan 4 alternatif jawaban, dimana diperoleh skor tertinggi adalah 108 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai sebesar $(4 \times 27) = 108$ dan skor terendah adalah 63 dari skor terendah yang mungkin dicapai $(1 \times 27) = 27$. Dari skor tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan program SPSS dan diperoleh mean sebesar 82,6933, median sebesar 81, mode sebesar 81, dan standar deviasi sebesar 7,96949. Untuk menyusun distribusi frekuensi variabel kepuasan kerja dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

a) Menghitung jumlah kelas interval

$$\begin{aligned} \text{Jumlah kelas interval (K)} &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 75 \\ &= 1 + 6,1877 \\ &= 7,1877 \text{ dibulatkan jadi } 8 \end{aligned}$$

b) Menghitung rentang data

$$\begin{aligned} \text{Rentang data (R)} &= \text{data tertinggi} - \text{data terendah} \\ &= 108 - 63 \\ &= 45 \end{aligned}$$

c) Menghitung panjang kelas

$$\begin{aligned} \text{Panjang kelas (P)} &= \text{rentang data} / \text{jumlah kelas interval} \\ &= 45/8 \\ &= 5,625 \text{ dibulatkan jadi } 6 \end{aligned}$$

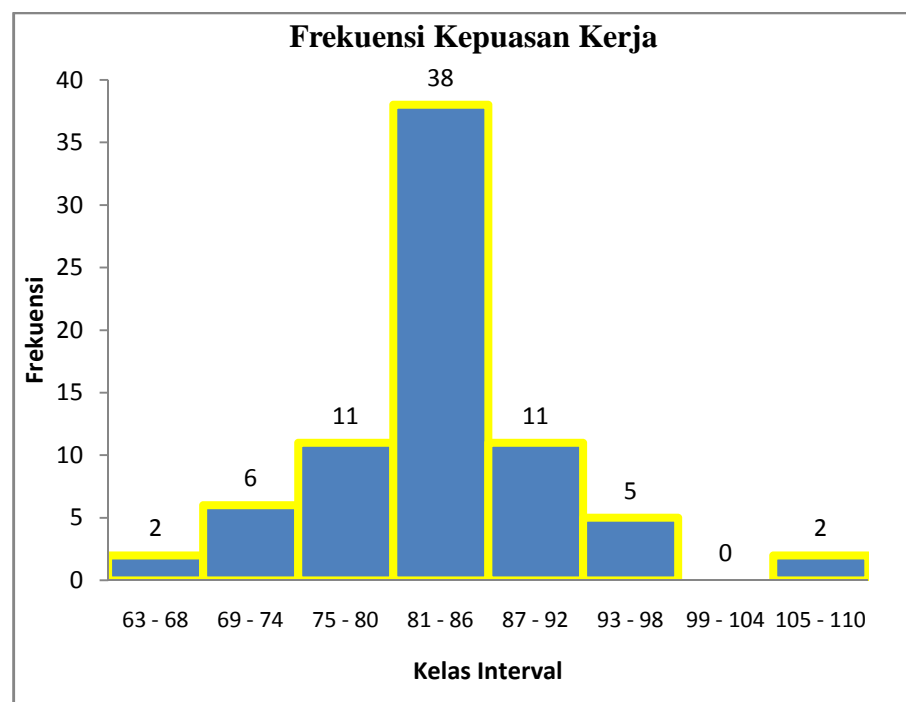
Dari hasil perhitungan tersebut dapat dibuat tabel tentang distribusi frekuensi sebagai berikut :

Tabel 23. Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja

No	Kelas Interval	Frekuensi
1	63 - 68	2
2	69 - 74	6
3	75 - 80	11
4	81 - 86	38
5	87 - 92	11
6	93 - 98	5
7	99 - 104	0
8	105 - 110	2
Total		75

Sumber : Data primer 2014

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas kemudian dapat digambarkan histogram untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pemusatan dan penyebaran data kepuasan kerja, yaitu :



Gambar 6. Histogram Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Langkah selanjutnya adalah menentukan kecenderungan mengenai tinggi rendahnya kepuasan kerja dalam penelitian ini berdasarkan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Mean ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah}) \\ &= \frac{1}{2} (108 + 63) \\ &= \frac{1}{2} (171) \\ &= 85,5\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Standar deviasi ideal (SDi)} &= \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}) \\ &= \frac{1}{6} (108 - 63) \\ &= \frac{1}{6} (45) \\ &= 7,5\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kelompok Puas} &= \text{Mi} + 1 \text{ SDi} < X \\ &= 85,5 + (1)7,5 < X \\ &= 93 < X\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kelompok Cukup Puas} &= \text{Mi} - 1 \text{ SDi} \leq X \leq \text{Mi} + 1 \text{ SDi} \\ &= 85,5 - (1) 7,5 \leq X \leq 85,5 + (1) 7,5 \\ &= 78 \leq X \leq 93\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kelompok Tidak Puas} &= X < \text{Mi} - 1 \text{ SDi} \\ &= X < 85,5 - (1) 7,5 \\ &= X < 78\end{aligned}$$

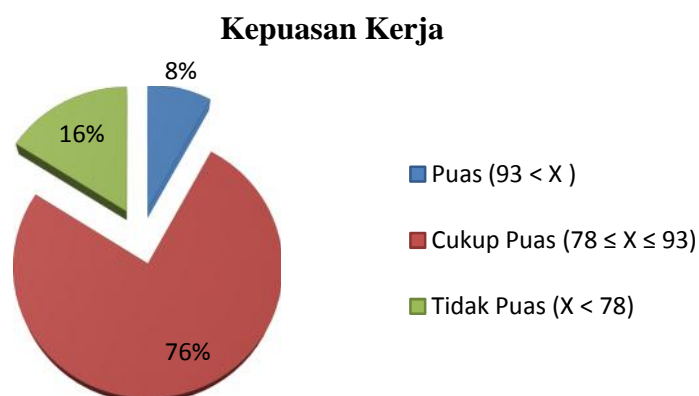
Mengacu pada penghitungan kategorisasi di atas maka distribusi kategori kecenderungan kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 24. Kategori Kecenderungan Kepuasan Kerja

No.	Kelas Interval	Frekuensi		Kategori
		Absolut	Relatif(%)	
1	$93 < X$	6	8	Puas
2	$78 \leq X \leq 93$	57	76	Cukup Puas
3	$X < 78$	12	16	Tidak Puas
Total		75	100	

Sumber : Data Primer 2014

Tabel di atas menunjukkan kepuasan kerja karyawan, kategori cukup puas memiliki persentase paling tinggi yaitu 76%. Sedangkan kategori yang lain memiliki persentase 8% untuk kategori puas dan 16% untuk kategori tidak puas. Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan karyawan hotel yang digunakan sebagai sampel penelitian berada pada level cukup puas, dengan persentase yang cukup tinggi yaitu 76%.



Gambar 7. *Pie-Chart* Distribusi Kecenderungan Variabel Kepuasan Kerja

3) Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan angket yang terdiri dari 15 butir pernyataan. Penilaian ini menggunakan model skala likert dengan 4 alternatif jawaban, dan diperoleh skor tertinggi sebesar 72 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai sebesar $(4 \times 18) = 72$ dan skor terendah adalah 39 dari skor terendah yang mungkin dicapai $(1 \times 18) = 18$ dari skor tersebut kemudian dianalisis sehingga diperoleh hasil mean sebesar 56,2933, median sebesar 55, mode sebesar 54, dan standar deviasi sebesar 6,59601. Untuk menyusun distribusi frekuensi variabel gaya kepemimpinan dilakukan dengan langkah sebagai berikut :

1) Menghitung jumlah kelas interval

$$\begin{aligned}\text{Jumlah kelas interval (K)} &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 75 \\ &= 1 + 6,1877 \\ &= 7,1877 \text{ dibulatkan jadi } 8\end{aligned}$$

2) Menghitung rentang data

$$\begin{aligned}\text{Rentang data (R)} &= \text{data tertinggi} - \text{data terendah} \\ &= 72 - 39 \\ &= 33\end{aligned}$$

3) Menghitung panjang kelas

$$\begin{aligned}\text{Panjang kelas (P)} &= \text{rentang data} / \text{jumlah kelas interval} \\ &= 33/8 = 4,125 \text{ dibulatkan jadi } 5\end{aligned}$$

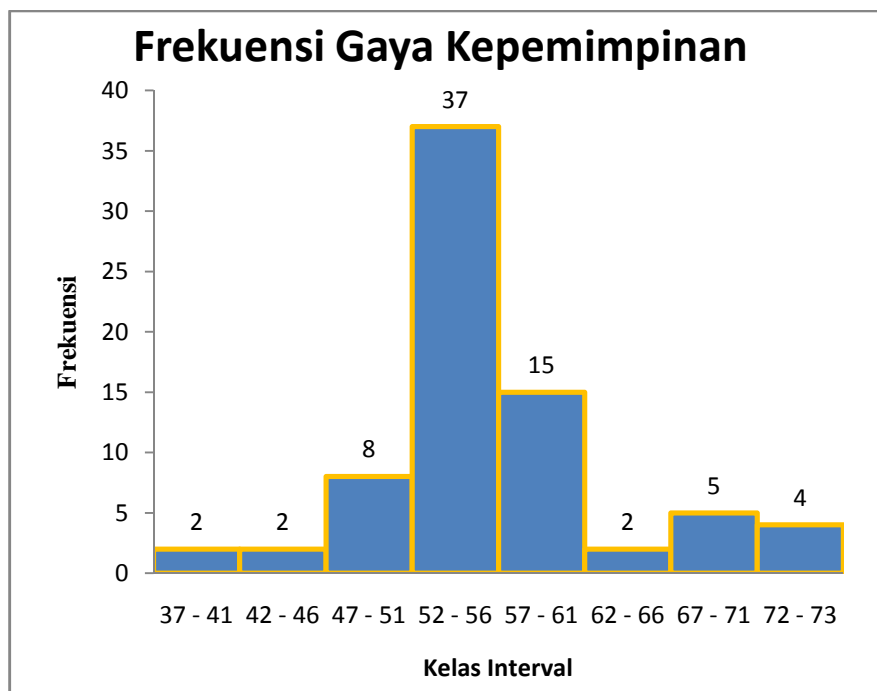
Dari hasil perhitungan di atas dapat dibuat tabel tentang distribusi frekuensi sebagai berikut :

Tabel 25. Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan

No	Kelas Interval	Frekuensi
1	37 - 41	2
2	42 - 46	2
3	47 - 51	8
4	52 - 56	37
5	57 - 61	15
6	62 - 66	2
7	67 - 71	5
8	72 - 73	4
Total		75

Sumber : Data Primer 2014

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas selanjutnya dapat digambarkan histogram untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pemusatan dan penyebaran data gaya kepemimpinan, yaitu :



Gambar 8. Histogram Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan

Identifikasi kecenderungan mengenai tinggi rendahnya gaya kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan penentuan mean atau rata-rata ideal dan standar deviasi ideal, langkah-langkah dan rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Mean ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah}) \\
 &= \frac{1}{2} (72 + 39) \\
 &= \frac{1}{2} (92) \\
 &= 55,5
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Standar deviasi ideal (SDi)} &= \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}) \\
 &= \frac{1}{6} (72 - 39) \\
 &= \frac{1}{6} (28) \\
 &= 5,5
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Kelompok baik} &= \text{Mi} + 1 \text{ SDi} < X \\
 &= 55,5 + (1) 5,5 < X \\
 &= 61 < X
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Kelompok Cukup Baik} &= \text{Mi} - 1 \text{ SDi} \leq X \leq \text{Mi} + 1 \text{ SDi} \\
 &= 55,5 - (1) 5,5 \leq X \leq 55,5 + (1) 5,5 \\
 &= 50 \leq X \leq 61
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Kelompok Tidak Baik} &= X < \text{Mi} - 1 \text{ SDi} \\
 &= X < 55,5 - (1) 5,5 \\
 &= X < 50
 \end{aligned}$$

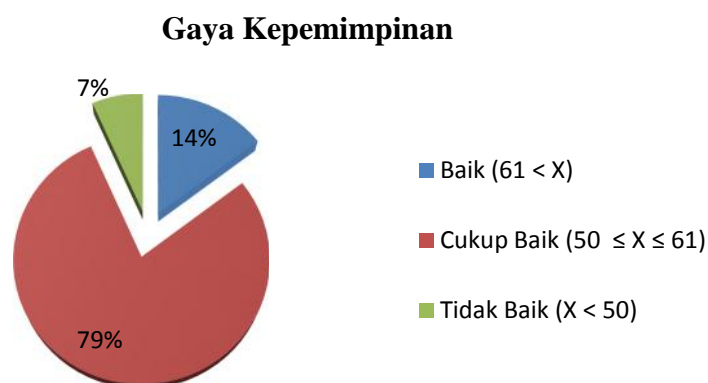
Mengacu pada kategorisasi yang telah dihitung tersebut maka distribusi kategori kecenderungan gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 26. Kategori Kecenderungan Gaya Kepemimpinan

No	Kelas Interval	Frekuensi		Kategori
		Absolut	Relatif (%)	
1	$61 < X$	11	14,67	Baik
2	$50 \leq X \leq 61$	59	78,67	Cukup Baik
3	$X < 50$	5	6,67	Tidak Baik
Total		75	100	

Sumber : Data primer 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kategori cukup baik memiliki persentase yang paling tinggi yaitu 78,67%. Sedangkan kategori baik sebesar 14,67%, dan kategori yang paling rendah adalah kategori tidak baik dengan persentase 6,67%. Berdasarkan tabel dan perhitungan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa responden menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh hotel cenderung cukup baik.



Gambar 9. *Pie-Chart* Distribusi Kecenderungan Variabel Gaya Kepemimpinan

4) Kompensasi

Variabel kompensasi diukur dengan angket yang terdiri dari 14 butir pernyataan. Penilaian ini menggunakan model skala likert dengan 4 alternatif jawaban, dimana diperoleh skor tertinggi adalah 55 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai sebesar $(4 \times 14) = 56$ dan skor terendah adalah 28 dari skor terendah yang mungkin dicapai $(1 \times 14) = 14$ dari skor tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan program SPSS diperoleh mean sebesar 41,16, median sebesar 42, mode sebesar 42, dan standar deviasi sebesar 3,90440. Untuk menyusun distribusi frekuensi variabel kompensasi dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1) Menghitung jumlah kelas interval

$$\begin{aligned}\text{Jumlah kelas interval (K)} &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 75 \\ &= 1 + 6,1877 \\ &= 7,1877 \text{ dibulatkan jadi } 8\end{aligned}$$

2) Menghitung rentang data

$$\begin{aligned}\text{Rentang data (R)} &= \text{data tertinggi} - \text{data terendah} \\ &= 55 - 28 \\ &= 27\end{aligned}$$

3) Menghitung panjang kelas

$$\begin{aligned}\text{Panjang kelas (P)} &= \text{rentang data} / \text{jumlah kelas interval} \\ &= 27/8 = 3,375 \text{ dibulatkan jadi } 4\end{aligned}$$

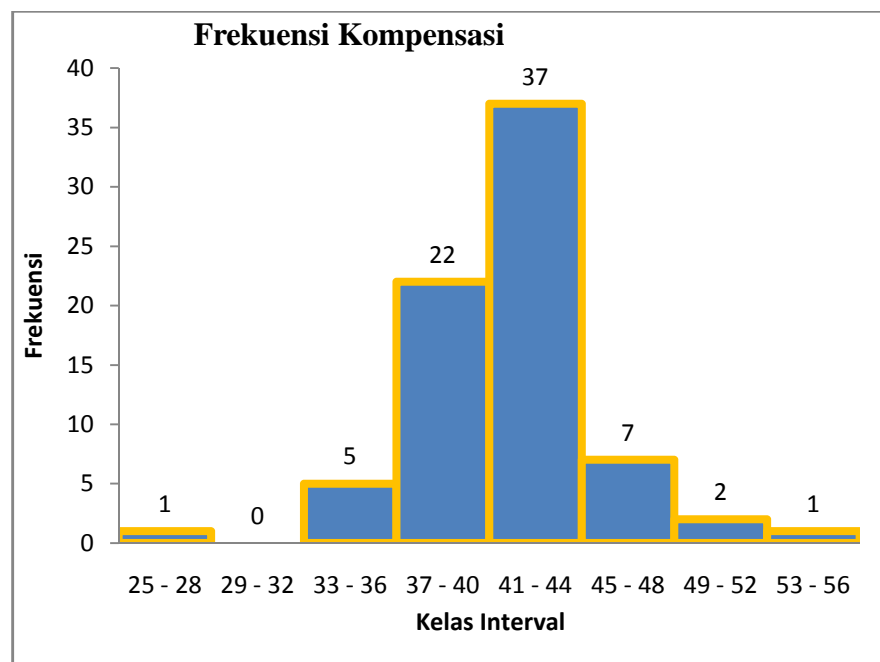
Dari hasil perhitungan di atas dapat dibuat tabel tentang distribusi frekuensi variabel kompensasi sebagai berikut :

Tabel 27. Distribusi Frekuensi Kompensasi

No	Kelas Interval	Frekuensi
1	25 - 28	1
2	29 - 32	0
3	33 - 36	5
4	37 - 40	22
5	41 - 44	37
6	45 - 48	7
7	49 - 52	2
8	53 - 56	1
Total		75

Sumber : Data Primer 2014

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas kemudian dapat digambarkan histogram untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pemusatan dan penyebaran data kompensasi, yaitu :



Gambar 10. Histogram Frekuensi Variabel Kompensasi

Identifikasi kecenderungan mengenai tinggi rendahnya kompensasi dalam penelitian ini menggunakan penentuan mean atau rata-rata ideal dan standar deviasi ideal. Untuk harga mean ideal (M_i) dan standar deviasi ideal (SD_i) diperoleh dengan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Mean ideal (}M_i\text{)} &= \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah}) \\ &= \frac{1}{2} (55 + 28) \\ &= \frac{1}{2} (83) \\ &= 41,5\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Standar deviasi ideal (}SD_i\text{)} &= \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}) \\ &= \frac{1}{6} (55 - 28) \\ &= \frac{1}{6} (27) \\ &= 4,5\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kelompok tinggi} &= M_i + 1 SD_i < X \\ &= 41,5 + (1) 4,5 < X \\ &= 46 < X\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kelompok sedang} &= M_i - 1 SD_i \leq X \leq M_i + 1 SD_i \\ &= 41,5 - (1) 4,5 \leq X \leq 41,5 + (1) 4,5 \\ &= 37 \leq X \leq 46\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kelompok rendah} &= M_i - 1 SD_i < X \\ &= 41,5 - (1) 4,5 < X \\ &= 37 > X\end{aligned}$$

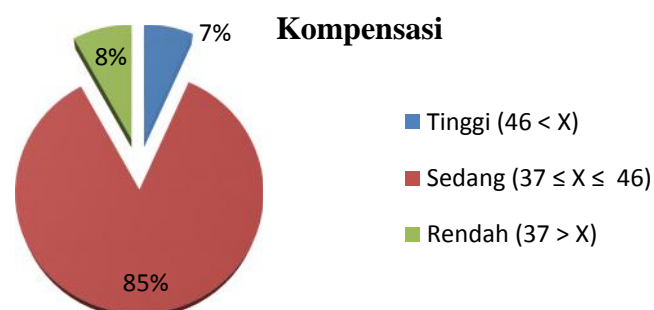
Berdasarkan perhitungan kategorisasi di atas maka kategori kecenderungan kompensasi bisa dilihat pada tabel berikut:

Tabel 28. Kategori Kecenderungan Kompensasi

No.	Kelas Interval	Frekuensi		Kategori
		Absolut	Relatif (%)	
2	$46 < X$	5	6,67	Tinggi
3	$37 \leq X \leq 46$	64	85,33	Sedang
4	$37 > X$	6	8	Rendah
Total		75	100	

Sumber : Data Primer 2014

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui kecenderungan kompensasi. Kompensasi dengan kategori sedang memiliki persentase yang paling tinggi yaitu 85,33%, jauh lebih besar jika dibandingkan dengan kategori kecenderungan yang lain. Sedangkan kompensasi dengan kategori tinggi dan rendah memiliki persentase yang tidak terlalu jauh berbeda, yaitu tinggi 6,67%, dan rendah 8%. Berdasarkan perhitungan dan tabel di atas maka dapat disimpulkan kompensasi yang diterapkan oleh hotel yang berperan sebagai sampel penelitian berada pada level sedang, yaitu dengan persentase 85,33%.



Gambar 11. *Pie-Chart* Distribusi Kecenderungan Variabel Kompensasi

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Pengujian ada tidaknya Multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai yang umum digunakan untuk menunjukkan Multikolinieritas yaitu nilai *tolerance* 0,10 atau nilai VIF 10 (Ghozali, 2009). Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai *tolerance* tidak kurang dari 0,1, maka dapat dikatakan terbebas dari Multikolinieritas.

Berikut ini adalah hasil uji Multikolinieritas yang dilakukan terhadap variabel penelitian :

Tabel 29. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,735	1,360	Bebas Multikolonearitas
Kompensasi	0,809	1,236	Bebas Multikolonearitas
Kepuasan Kerja	0,626	1,599	Bebas Multikolonearitas

Sumber : Data Primer 2014

Berdasarkan uji Multikolinieritas yang dilakukan terhadap variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan diperoleh data seperti yang ada dalam tampilan tabel di atas. Hasil perhitungan dari SPSS menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10

yang berarti tidak ada korelasi antarvariabel independen yang nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada Multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain di dalam model regresi. Model regresi dikatakan baik apabila homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Homoskedastisitas yaitu apabila *variance* dari residual pengamatan satu ke pengamatan lain tetap. Jika berbeda, disebut heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji glejser. Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas, yaitu dengan membandingkan signifikansi setiap variabel independen dalam output SPSS dengan tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 0,05 atau 5%. Apabila nilai signifikansi yang dihasilkan pada setiap variabel kurang dari 0,05 maka mengindikasikan terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya jika signifikansi yang dihasilkan lebih dari 0,05, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 30. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,502	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Kompensasi	0,263	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Kepuasan Kerja	0,118	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas melalui uji glejser dapat diketahui bahwa nilai signifikansi setiap variabel independen berada di atas atau lebih tinggi dibandingkan dengan nilai signifikansi yang digunakan yaitu 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada variabel independen yang digunakan pada penelitian ini.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terdapat distribusi normal antara variabel terikat dan variabel bebas. Apabila distribusi data normal atau mendekati normal, berarti model regresi adalah baik. Pengujian untuk menentukan data terdistribusi normal atau tidak, digunakan cara uji statistik non-parametrik. Uji statistik non-parametrik yang digunakan adalah uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov (1-Sample K-S)*. Apabila hasilnya menunjukkan nilai probabilitas signifikan di atas 0,05, maka variabel terdistribusi normal. Hasilnya sebagai berikut :

Tabel 31. Hasil Uji Normalitas Statistik Non Parametrik

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		75
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.22670817
	Absolute	.152
Most Extreme Differences	Positive	.152
	Negative	-.083
Kolmogorov-Smirnov Z		1.316
Asymp. Sig. (2-tailed)		.063

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Primer Diolah

Dari data output SPSS di atas dapat dilihat bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,063 lebih besar dari 0,05, sehingga data dapat dikatakan berdistribusi normal.

d. Uji Linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik.

Untuk menentukan terjadi linearitas atau tidak adalah dengan cara melihat kolom Sig. pada baris *Linearity* di *Anova Table*, jika nilainya $< 0,05$ maka bersifat linear sehingga dapat disimpulkan memenuhi syarat linearitas.

Tabel 32. Ringkasan Hasil Perhitungan Uji Linearitas

Model	Harga F		Sig	Keterangan
	Hitung	Tabel (5%)		
KEP*GK	29,691	2,73	0,000	Linear
KEP*KOM	20,666	2,73	0,000	Linear
KIN*GK	7,970	2,73	0,007	Linear
KIN*KOM	6,946	2,73	0,011	Linear
KIN*KEP	21,273	2,73	0,000	Linear

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan uji linearitas melalui program SPSS dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja menghasilkan nilai signifikansi di bawah 0,05, maka dapat disimpulkan data berbentuk fungsi linear.

3. Pengujian Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas permasalahan yang dirumuskan dan akan diteliti dalam penelitian. Oleh karena itu, perlu adanya pembuktian terhadap kebenaran hipotesis yang telah dirumuskan tersebut.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini pada dasarnya menggunakan dua teknik dasar, yaitu teknik analisis regresi sederhana dan teknik analisis jalur yang merupakan penjabaran dari analisis regresi berganda. Analisis regresi sederhana digunakan untuk melakukan uji hipotesis terhadap hipotesis pertama, kedua, ketiga, keempat dan kelima. Selanjutnya, untuk teknik analisis jalur digunakan untuk menguji hipotesis keenam dan ketujuh.

Untuk mempermudah dalam melakukan perhitungan pengujian hipotesis digunakan istilah/singkatan sebagai berikut :

- a. KIN = Kinerja Karyawan
- b. KEP = Kepuasan Kerja
- c. GK = Gaya Kepemimpinan
- d. KOM = Kompensasi

Penjelasan tentang hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Uji Hipotesis 1

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan analisis regresi sederhana menggunakan, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 33. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 1

Variabel	Harga r dan r^2		Harga t		Sig.	koefisien	konstanta
	r	r^2	t hitung	t tabel			
GK-KEP	0,515	0,265	5,128	1,667	0,000	0,622	47,693

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan perhitungan uji hipotesis yang menghasilkan data seperti pada tampilan di atas dapat ditentukan :

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut :

$$\text{KEP} = 0,622\text{GK} + 47,693$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien GK sebesar 0,622, yang berarti apabila Gaya Kepemimpinan (GK) meningkat 1 poin maka Kepuasan Kerja (KEP) akan meningkat sebesar 0,622 poin. Persamaan di atas memberikan gambaran bahwa apabila Gaya Kepemimpinan semakin positif atau semakin baik akan menambah atau meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan. Sebagai contoh : apabila $GK = 1$, maka $KEP = (0,622 \times 1) + 47,693 = 48,315$, dan apabila GK naik menjadi 2, maka $KEP = (0,622 \times 2) + 47,693 = 48,937$. Berdasarkan contoh tersebut, dapat disimpulkan semakin baik Gaya Kepemimpinan, maka tingkat Kepuasan Kerja karyawan akan naik atau meningkat, begitu juga sebaliknya.

2) Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,515 dan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,265. Koefisien korelasi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif atau negatif terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui besarnya koefisien korelasi adalah 0,515, hal ini berarti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Semakin baik Gaya Kepemimpinan maka akan semakin baik pula Kepuasan Kerja karyawan.

Nilai r^2 atau koefisien determinasi sebesar 0,265 berarti 26,5% perubahan pada variabel Kepuasan Kerja karyawan (KEP) dapat diterangkan oleh variabel Gaya Kepemimpinan (GK). Gaya Kepemimpinan hanya mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan sebesar 26,5%, sedangkan sisanya sebesar 73,5% dijelaskan oleh variabel lain.

3) Menguji Signifikansi

Pengujian signifikansi bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Uji signifikansi variabel Gaya Kepemimpinan dilaksanakan dengan melihat nilai signifikansi (Sig) yang diperoleh dari olah data dengan program SPSS. Kriteria yang digunakan adalah apabila nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 maka pengaruh yang terjadi adalah signifikan, sebaliknya jika nilai Sig. lebih dari 0,05, maka tidak signifikan. Berdasarkan output olah data dapat diketahui nilai Sig. sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan.

Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyebutkan kompensasi

mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat terbukti dan dapat diterima.

b. Uji Hipotesis 2

Pengujian hipotesis kedua dilakukan dengan analisis regresi sederhana, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 34. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 2

Variabel	Harga r dan r^2		Harga t		Sig.	koefisien	konstanta
	r	r^2	t hitung	t tabel			
KOM-KEP	0,437	0,191	4,148	1,667	0,000	0,891	45,999

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan perhitungan yang menghasilkan data seperti pada tampilan di atas dapat ditentukan :

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut :

$$KEP = 0,891KOM + 45,999$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien KOM sebesar 0,891, yang berarti apabila Kompensasi (KOM) meningkat 1 poin maka Kepuasan Kerja (KEP) akan meningkat sebesar 0,891 poin. Persamaan di atas memberikan gambaran bahwa apabila Kompensasi semakin positif atau semakin baik akan menambah atau mempertinggi Kepuasan Kerja karyawan. Sebagai contoh : apabila $KOM = 1$, maka $KEP = (0,891 \times 1) + 45,999 = 46.89$, dan apabila KOM naik menjadi 2, maka

$KEP = (0,891 \times 2) + 45,999 = 47.781$. Berdasarkan contoh tersebut, dapat disimpulkan ketika Kompensasi naik atau ditingkatkan, maka Kepuasan Kerja karyawan juga akan naik atau meningkat, begitu juga sebaliknya.

2) Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui besarnya r hitung adalah 0,437, hal ini berarti bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Semakin baik atau semakin tinggi Kompensasi maka akan semakin baik pula Kepuasan Kerja karyawan. Sedangkan koefisien determinasi yang dihasilkan adalah sebesar 0,191. Nilai r^2 atau koefisien determinasi sebesar 0,191 berarti 19,1% perubahan pada variabel Kepuasan Kerja karyawan (KEP) dapat diterangkan oleh variabel Kompensasi (KOM) dan sisanya sebesar 80.9% dijelaskan oleh variabel lain.

3) Menguji Signifikansi

Berdasarkan output olah data dapat diketahui nilai Sig. sebesar 0,000, lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan.

Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyebutkan kompensasi mempunyai

pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat terbukti dan dapat diterima.

c. Uji Hipotesis 3

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan dengan analisis regresi sederhana, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 35. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 3

Variabel	Harga r dan r^2		Harga t		Sig.	koefisien	konstanta
	r	r^2	t hitung	t tabel			
GK-KIN	0,286	0,082	2,554	1,667	0,013	0,138	31,084

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan perhitungan yang menghasilkan data seperti pada tampilan di atas dapat ditentukan :

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut :

$$KIN = 0,138GK + 31,084$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien GK sebesar 0,138, yang berarti apabila Gaya Kepemimpinan (GK) meningkat 1 poin maka Kinerja Karyawan (KIN) akan meningkat sebesar 0,138 poin. Persamaan di atas memberikan gambaran bahwa apabila Gaya Kepemimpinan semakin positif atau semakin baik akan menambah atau mempertinggi Kinerja Karyawan. Sebagai contoh, apabila $GK = 1$, maka $KIN = (0,138 \times 1) + 31,084 = 31,222$, dan apabila GK naik menjadi 2, maka $KIN = (0,138 \times 2) + 31,084 = 31,36$. Berdasarkan contoh tersebut,

dapat disimpulkan semakin baik Gaya Kepemimpinan diterapkan, maka Kinerja Karyawan juga akan naik atau meningkat, begitu juga sebaliknya.

2) Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui besarnya r hitung adalah 0,286, hal ini berarti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Semakin baik Gaya Kepemimpinan maka akan semakin baik atau tinggi Kinerja Karyawan. Sedangkan untuk nilai atau koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,082 berarti 8,2% perubahan pada variabel Kinerja Karyawan (KIN) dapat diterangkan oleh variabel Gaya Kepemimpinan (GK), sedangkan sisanya sebesar 91.8% dijelaskan oleh variabel lain.

3) Menguji Signifikansi

Berdasarkan perhitungan data dapat diketahui nilai Sig. sebesar 0,013, lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan.

Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyebutkan Gaya Kepemimpinan

mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dapat terbukti dan dapat diterima.

d. Uji Hipotesis 4

Pengujian hipotesis keempat dilakukan dengan analisis regresi sederhana, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 36. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 4

Variabel	Harga r dan r^2		Harga t		Sig.	koefisien	konstanta
	r	r^2	t hitung	t tabel			
KOM-KIN	0,284	0,081	2,532	1,667	0,013	0,231	29,337

Sumber : Data Primer 2014

Berdasarkan perhitungan, menghasilkan data seperti pada tampilan di atas dapat ditentukan :

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut :

$$KIN = 0,231KOM + 29,337$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien KOM sebesar 0,231, yang berarti apabila Kompensasi (KOM) meningkat 1 poin maka Kinerja Karyawan (KIN) akan meningkat sebesar 0,231 poin. Persamaan di atas memberikan gambaran bahwa apabila Kompensasi semakin positif atau semakin baik akan menambah atau mempertinggi Kinerja Karyawan. Sebagai contoh : apabila $KOM = 1$, maka $KIN = (0,231 \times 1) + 29,337 = 29.568$, dan apabila KOM naik menjadi 2, maka $KIN = (0,231 \times 2) + 29,337 = 29.799$. Berdasarkan contoh tersebut, dapat

disimpulkan ketika Kompensasi naik atau ditingkatkan, maka Kinerja Karyawan juga akan naik atau meningkat, begitu juga sebaliknya.

2) Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui besarnya r hitung adalah 0,284, hal ini berarti bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Semakin baik atau semakin tinggi Kompensasi maka akan semakin baik pula Kinerja Karyawan. Sedangkan untuk nilai r^2 atau koefisien determinasi sebesar 0,081, berarti 8,1% perubahan pada variabel Kinerja Karyawan (KIN) dapat diterangkan oleh variabel Kompensasi (KOM) sedangkan sisanya sebesar 91,9% dijelaskan oleh variabel lain.

3) Menguji Signifikansi

Berdasarkan output perhitungan dapat diketahui nilai Sig. sebesar 0,013, lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan.

Berdasarkan data hasil perhitungan dengan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyebutkan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat terbukti dan dapat diterima.

e. Uji Hipotesis 5

Pengujian hipotesis kelima dilakukan dengan analisis regresi sederhana, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 37. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 5

Variabel	Harga r dan r^2		Harga t		Sig.	koefisien	konstanta
	r	r^2	t hitung	t tabel			
KEP-KIN	0,364	0,132	3,339	1,667	0,001	0,145	26,862

Sumber : Data Primer 2014

Berdasarkan perhitungan, menghasilkan data seperti pada tampilan di atas dapat ditentukan :

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut :

$$KIN = 0,145KEP + 26,862$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien KEP sebesar 0,145, yang berarti apabila Kepuasan Kerja (KEP) meningkat 1 poin maka Kinerja Karyawan (KIN) akan meningkat sebesar 0,145 poin. Persamaan di atas memberikan gambaran bahwa apabila Kepuasan Kerja semakin positif atau semakin baik akan menambah atau mempertinggi Kinerja Karyawan. Sebagai contoh : apabila $KEP = 1$, maka $KIN = (0,145 \times 1) + 26,862 = 27,007$, dan apabila KEP naik menjadi 2, maka $KIN = (0,145 \times 2) + 26,862 = 27,152$. Berdasarkan contoh tersebut, dapat disimpulkan ketika Kepuasan Kerja naik atau tinggi, maka

Kinerja Karyawan juga akan naik atau tinggi, begitu juga sebaliknya.

2) Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui besarnya r hitung adalah 0,364, hal ini berarti bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Semakin baik atau semakin tinggi Kepuasan Kerja maka akan semakin baik pula Kinerja Karyawan. Sedangkan untuk nilai r^2 sebesar 0,132. Nilai r^2 atau koefisien determinasi sebesar 0,132 berarti 13,2% perubahan pada variabel Kinerja Karyawan (KIN) dapat diterangkan oleh variabel Kepuasan Kerja (KEP). Kepuasan Kerja hanya mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 13,2%, sedangkan sisanya sebesar 86,8% dijelaskan oleh variabel lain.

3) Menguji Signifikansi

Berdasarkan output perhitungan olah data dapat diketahui nilai Sig. sebesar 0,001, lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan.

Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyebutkan Kepuasan Kerja mempunyai

pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dapat terbukti dan dapat diterima.

f. Uji Hipotesis 6

Perhitungan koefisien jalur diawali dengan membuat dua persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan.

Persamaan tersebut yaitu :

$$(1) \text{KEP} = a + a \text{GK} + e1$$

$$(2) \text{KIN} = a + c \text{GK} + b \text{KEP} + e2$$

Hasil output untuk persamaan regresi pertama (1):

Tabel 38. Ringkasan Hasil Uji Regresi GK*KEP

Model	Unstandardized Coefficients		Harga t		Sig.	Harga r dan r ²	
	B	Std. Error	t hitung	t tabel		R	R Square
(Constant)	47,693	6.872	6,940	1,667	0,000	0.515	0.265
GK	0.622	0.121	5,128		0,000		

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan output SPSS di atas dapat dibuat persamaan regresi pertama yaitu :

$$\text{KEP} = 0,622\text{GK} + 47,693$$

Hasil output untuk persamaan regresi kedua (2):

Tabel 39. Ringkasan Hasil Uji Regresi GK*KEP*KIN

Model	Unstandardized Coefficients		Harga t		Sig.	Harga r dan r ²	
	B	Std. Error	t hitung	t tabel		R	R Square
(Constant)	25.498	3.820	6.675	1,667	0.000	0.382	0.146
GK	0.065	0.061	1.061		0.292		
KEP	0.117	0.050	2.319		0.023		

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan output SPSS di atas dapat dibuat persamaan regresi kedua yaitu :

$$KIN = 0,065GK + 0,117KEP + 25,498$$

Hasil output SPSS memberikan nilai *unstandardized beta* Gaya Kepemimpinan pada persamaan (1) sebesar 0,622 dan signifikansi 0,000 yang berarti gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja. Nilai koefisien *unstandardized beta* 0,622 merupakan nilai *path* atau p2. Pada output SPSS persamaan regresi (2) nilai *unstandardized beta* untuk gaya kepemimpinan 0,065 dan kepuasan kerja 0,117. Nilai *unstandardized beta* gaya kepemimpinan 0,065 merupakan nilai jalur *path* p1 dan kepuasan kerja sebesar 0,117 merupakan nilai jalur *path* p3.

$$P1 : 0,065 \quad P2 : 0,622 \quad P3 : 0,117$$

$$e1 : \sqrt{1 - 0,265} = \sqrt{0,735} = 0.85732141$$

$$e2 : \sqrt{1 - 0,146} = \sqrt{0,854} = 0.92412120$$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari gaya kepemimpinan ke kepuasan kerja (sebagai *intervening*) lalu kemudian ke kinerja karyawan. Perhitungan besarnya pengaruh langsung, pengaruh tak langsung dan pengaruh total gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

$$\text{Pengaruh langsung GK ke KIN} = p1 = 0,065$$

$$\text{Pengaruh tak langsung GK ke KEP ke KIN} = p2 \times p3 = 0.072774$$

$$\text{Total pengaruh} = p1 + (p2 \times p3) = 0.137774$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui besarnya pengaruh antar variabel baik pengaruh langsung, tak langsung maupun pengaruh total. Pengaruh tak langsung GK terhadap KIN melalui KEP sebesar 0.072774 lebih besar dari pengaruh langsung GK terhadap KIN, sehingga KEP memperkuat pengaruh GK terhadap KIN. Pengaruh mediasi (pengaruh tak langsung) yang ditunjukkan oleh hasil perkalian koefisien ($p2 \times p3$) signifikan atau tidak diuji dengan menggunakan *sobel test* sebagai berikut :

Mencari standard error dari koefisien *indirrect effect* ($Sp2p3$)

$$Sp2p3 =$$

$$= \sqrt{p3^2 sp2^2 + p2^2 sp3^2 + sp2^2 sp3^2}$$

$$= \sqrt{(0,117)^2 (0,121)^2 + (0,622)^2 (0,05)^2 + (0,121)^2 (0,05)^2}$$

$$= \sqrt{(0.013689)(0.014641) + (0.386884)(0.0025) + (0.014641)(0.0025)}$$

$$= \sqrt{(0.000200420649) + (0.00096721) + (0.0000366025)}$$

$$= \sqrt{0.001204233149}$$

$$= 0.03470206260440436701852704212409$$

Berdasarkan hasil Sp^2p^3 di atas dapat dihitung nilai t statistik atau nilai t hitungnya, yaitu dengan cara :

t hitung :

$$= \frac{p^2p^3}{sp^2p^3}$$

$$= \frac{0.072774}{0.03470206260440436701852704212409}$$

= 2.0971087750491108640012092571442 di bulatkan menjadi 2,0971

Oleh karena nilai t hitung = 2,0971 lebih besar dari nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,667 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.072774 signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa hipotesis keenam dapat terbukti dan dapat diterima.

h. Uji Hipotesis 7

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan :

$$(1) \text{ KEP} = a + a \text{ KOM} + e1$$

$$(2) \text{ KIN} = a + c \text{ KOM} + b \text{ KEP} + e2$$

Hasil SPSS di bawah ini untuk persamaan regresi yang pertama (1):

Tabel 40. Ringkasan Hasil Uji Regresi KOM*KEP

Model	Unstandardized Coefficients		Harga t		Sig.	Harga r dan r^2	
	B	Std. Error	t hitung	t tabel		R	R Square
(Constant)	45.999	8.885	5.177	1,667	0,000	0.437	0.191
KOM	0.891	0.215	4.148		0,000		

Sumber : Data Primer Diolah

Persamaan regresi yang terbentuk dari data di atas yaitu :

$$KEP = 0,891KOM + 45,999$$

Sedangkan untuk persamaan regresi yang kedua (2) diperoleh :

Tabel 41. Ringkasan Hasil Uji Regresi KOM*KEP*KIN

Model	Unstandardized Coefficients		Harga t		Sig.	Harga r dan r ²	
	B	Std. Error	t hitung	t tabel		R	R Square
(Constant)	23.917	4.257	5.618	1,667	0.000	0.390	0.152
KOM	0.126	0.098	1.282		0.204		
KEP	0.118	0.048	2.457		0.016		

Sumber : Data Primer Diolah

Persamaan regresi yang terbentuk dari data di atas yaitu :

$$KIN = 0,126KOM + 0,118KEP + 23,917$$

Hasil output SPSS memberikan nilai unstandardized beta kompensasi pada persamaan (1) sebesar 0,891 dan signifikan pada 0,000 yang berarti kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja. Nilai koefisien unstandardized beta 0,891 merupakan nilai path atau p2. Pada output SPSS persamaan regresi (2) nilai unstandardized beta untuk kompensasi 0,126 dan kepuasan kerja 0,118. Nilai unstandardized beta kompensasi 0,126 merupakan nilai jalur path p1 dan kepuasan kerja sebesar 0,118 merupakan nilai jalur path p3.

$$p1 : 0,126 \quad p2 : 0,891 \quad p3 : 0,118$$

$$e1 : \sqrt{1 - 0,191} = \sqrt{0,809} = 0.899444272871$$

$$e2 : \sqrt{1 - 0,152} = \sqrt{0,848} = 0.92086915465771$$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kompensasi dapat berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari kompensasi ke kepuasan kerja (sebagai *intervening*) lalu kemudian ke kinerja karyawan. Perhitungan besarnya pengaruh langsung, pengaruh tak langsung dan pengaruh total kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

$$\text{Pengaruh langsung KOM ke KIN} = p1 = 0,126$$

$$\text{Pengaruh tak langsung KOM ke KEP ke KIN} = \underline{p2 \times p3} = 0.105138$$

$$\text{Total pengaruh} = p1 + (p2 \times p3) = 0.231138$$

Besarnya pengaruh langsung KOM ke KIN lebih besar daripada pengaruh tak langsung KOM ke KIN melalui KEP. Untuk mengetahui pengaruh tak langsung atau mediasi yang ditunjukkan oleh hasil perkalian koefisien ($p2 \times p3$) signifikan atau tidak, diuji dengan menggunakan *sobel test* sebagai berikut :

Mencari standard error dari koefisien *indirrect effect* ($Sp2p3$)

$Sp2p3$:

$$\begin{aligned} &= \sqrt{p3^2 sp2^2 + p2^2 sp3^2 + sp2^2 sp3^2} \\ &= \sqrt{(0,118)^2 (0,215)^2 + (0,891)^2 (0,048)^2 + (0,215)^2 (0,048)^2} \\ &= \sqrt{(0.013924)(0.046225) + (0.793881)(0.002304) + (0.046225)(0.002304)} \\ &= \sqrt{(0.0006436369) + (0.001829101824) + (0.0001065024)} \\ &= \sqrt{0.0025792411245} \\ &= 0.05078622966907466739004277573851 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil Sp^2p3 di atas dapat dihitung nilai t statistik atau nilai t hitungnya, yaitu dengan cara :

t hitung :

$$= \frac{p2p3}{sp2.pn^2}$$

$$= \frac{0.1051382}{0.05078622966907466739004277573851 \cdot 851}$$

= 2.0702068392374052345694211083757 dibulatkan jadi 2.07021

Oleh karena nilai t hitung = 2.07021 lebih besar dari nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,667 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.1051382 signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa hipotesis keenam dapat terbukti dan dapat diterima.

4. Analisis Data Tambahan

Disamping melakukan analisis regresi dan analisis jalur untuk menguji hipotesis, peneliti juga melakukan beberapa analisis data tambahan. Analisis data tambahan dilakukan untuk memperkaya dan melengkapi hasil penelitian yang telah ada, sehingga penelitian ini diharapkan akan lebih mudah dipahami dan digunakan sebagai acuan oleh pihak-pihak yang membutuhkan. Analisis data tambahan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Perbedaan Variabel Berdasarkan Kelas Hotel

Penelitian ini dilakukan pada karyawan hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Yogyakarta. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan variabel pada setiap kelompok sampel tersebut, sebagai informasi tambahan bagi pembaca atau perusahaan. Untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan variabel pada setiap kelompok sampel tersebut, peneliti menggunakan uji varian atau *anova*. Analisis tersebut adalah sebagai berikut :

1) Perbedaan Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Kelas Hotel

Tabel 42. Hasil Analisis *One-Way Anova* Gaya Kepemimpinan

Multiple Comparisons			Tabel ANOVA	
		Sig.	F	Sig
Bintang 1	Bintang 2	0.246	3,210	0,046
	Bintang 3	0.031		
Bintang 2	Bintang 1	0.246		
	Bintang 3	0.726		
Bintang 3	Bintang 1	0.031		
	Bintang 2	0.726		

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas diketahui nilai $F = 3,210$ dan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,046. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga nilai F sebesar 3,210 dapat dikatakan signifikan, artinya terdapat perbedaan gaya kepemimpinan pada ketiga kelompok sampel. Untuk mengetahui pasangan sampel mana saja yang saling berbeda secara signifikan dan yang tidak memiliki perbedaan, peneliti kemudian melakukan

analisis *Post Hoc*. Dari analisis tersebut diketahui bahwa perbedaan yang signifikan hanya terjadi pada hotel berbintang 1 dengan hotel berbintang 3 (signifikansi sebesar $0,031 < 0,05$). Hal ini menandakan terdapat perbedaan gaya kepemimpinan antara kelompok responden dari hotel berbintang 1 dengan kelompok responden dari hotel berbintang 3.

2) Perbedaan Kompensasi Berdasarkan Kelas Hotel

Tabel 43. Hasil Analisis *One-Way Anova* Kompensasi

Multiple Comparisons			Tabel ANOVA	
		Sig.	F	Sig
Bintang 1	Bintang 2	0.940	0,487	0,616
	Bintang 3	0.801		
Bintang 2	Bintang 1	0.940		
	Bintang 3	0.394		
Bintang 3	Bintang 1	0.801		
	Bintang 2	0.394		

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan data pada tabel di atas maka dapat diketahui nilai F sebesar 0,487 dan memiliki signifikansi sebesar 0,616. Nilai signifikansi sebesar 0,616 lebih besar dari nilai α yaitu 0,05 maka dengan demikian tidak terdapat perbedaan kompensasi pada ketiga kelompok responden dari hotel bintang1, bintang 2 maupun bintang 3. Oleh karena hasil pengujian anova membuktikan tidak adanya perbedaan kompensasi pada kelompok responden, maka tidak perlu dilakukan uji lanjutan dengan uji *Post Hoc*.

3) Perbedaan Kepuasan Kerja Berdasarkan Kelas Hotel

Tabel 44. Hasil Analisis *One-Way Anova* Kepuasan Kerja

Multiple Comparisons			Tabel ANOVA	
		Sig.	F	Sig
Bintang 1	Bintang 2	0.786	3,623	0,032
	Bintang 3	0.107		
Bintang 2	Bintang 1	0.786		
	Bintang 3	0.044		
Bintang 3	Bintang 1	0.107		
	Bintang 2	0.044		

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas diketahui nilai $F = 3,623$ dan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,032, lebih kecil dari 0,05, sehingga nilai F sebesar 3,623 dapat dikatakan signifikan, artinya terdapat perbedaan kepuasan kerja pada ketiga kelompok sampel. Untuk mengetahui pasangan sampel mana saja yang saling berbeda secara signifikan dan yang tidak memiliki perbedaan, peneliti kemudian melakukan analisis *Post Hoc*. Dari analisis tersebut diketahui bahwa perbedaan yang signifikan hanya terjadi pada hotel berbintang 2 dengan hotel berbintang 3 (signifikansi sebesar $0,044 < 0,05$). Hal ini menandakan terdapat perbedaan kepuasan kerja antara kelompok responden dari hotel berbintang 2 dengan kelompok responden dari hotel berbintang 3.

4) Perbedaan Kinerja Karyawan Berdasarkan Kelas Hotel

Tabel 45. Hasil Analisis *One-Way Anova* Kinerja Karyawan

Multiple Comparisons			Tabel ANOVA	
		Sig.	F	Sig
Bintang 1	Bintang 2	0.453	2,678	0,76
	Bintang 3	0.063		
Bintang 2	Bintang 1	0.453		
	Bintang 3	0.522		
Bintang 3	Bintang 1	0.063		
	Bintang 2	0.522		

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan data pada tabel di atas maka dapat diketahui nilai F sebesar 2,678 dan memiliki signifikansi sebesar 0,76. Nilai signifikansi sebesar 0,76 lebih besar dari nilai α yaitu 0,05 maka dengan demikian dapat dikatakan tidak terdapat perbedaan kinerja karyawan pada ketiga kelompok responden dari hotel bintang 1, bintang 2 maupun bintang 3. Oleh karena hasil pengujian anova membuktikan tidak adanya perbedaan kinerja karyawan pada kelompok responden tersebut, maka tidak perlu dilakukan uji lanjutan.

b. Uji Indikator Variabel Penelitian

1) Uji Indikator Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini terdiri dari tiga indikator penelitian yang diambil dari penelitian sebelumnya. Indikator tersebut yaitu gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif. Uji indikator variabel penelitian dilakukan untuk mengetahui

indikator mana yang paling berpengaruh terhadap variabel terikat, sehingga dapat diketahui gaya kepemimpinan yang paling baik dan cocok untuk karyawan hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Yogyakarta.

Tabel 46. Ringkasan Hasil Uji Indikator Gaya Kepemimpinan

Model	Kepuasan Kerja (Y ₁)			Kinerja Karyawan (Y ₂)		
	B	T	Sig.	B	T	Sig.
(Constant)	43.582	6.020	0.000	30.701	9.315	0.000
Direktif (X ₁)	0.539	1.129	0.263	0.202	0.930	0.356
Suportif (X ₂)	1.881	2.691	0.009	0.162	0.510	0.612
Partisipatif (X ₃)	-0.370	-0.667	0.507	0.067	0.263	0.793

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y_1 = 43,582 + 0,539X_1 + 1,881X_2 - 0,370X_3$$

$$Y_2 = 30,701 + 0,202 X_1 + 0,162 X_2 + 0,067X_3$$

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa indikator gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan suportif dengan nilai T paling besar yaitu 2,691. Sedangkan untuk indikator gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan direktif dengan nilai T sebesar 0,930.

2) Uji Indikator Kompensasi

Variabel kompensasi dalam penelitian ini menggunakan empat indikator. Indikator-indikator kompensasi yang digunakan didasarkan pada pendapat Simamora (2004: 445) diantaranya adalah upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas.

Tabel 47. Ringkasan Hasil Uji Indikator Kompensasi

Model	Kepuasan Kerja (Y_1)			Kinerja Karyawan (Y_2)		
	B	T	Sig.	B	T	Sig.
(Constant)	39.050	4.349	0.000	24.956	6.873	0.000
Upah (X_1)	2.430	2.029	0.046	1.433	2.960	0.004
Insentif (X_2)	0.119	.384	0.702	-0.163	-1.302	0.197
Tunjangan (X_3)	0.698	.823	0.413	0.374	1.091	0.279
Fasilitas (X_4)	1.533	1.829	0.072	0.170	0.502	0.617

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y_1 = 39.050 + 2.430X_1 + 0.119X_2 + 0.698X_3 + 1.533X_4$$

$$Y_2 = 24.956 + 1.433X_1 - 0.163X_2 + 0.374X_3 + 0.170X_4$$

Berdasarkan tabel di atas diketahui indikator kompensasi yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah upah dengan nilai T sebesar 4,349 dan 2,960. Upah menjadi indikator kompensasi yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dibandingkan dengan indikator kompensasi yang lain.

3) Uji Indikator Kepuasan Kerja

Indikator variabel kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari enam indikator. Indikator-indikator kepuasan kerja menurut Marhot (2002: 290) yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, promosi dan lingkungan Kerja.

Tabel 48. Ringkasan Hasil Uji Indikator Kepuasan Kerja

Model	Kinerja Karyawan (Y)		
	B	T	Sig.
(Constant)	25.855	6.654	0.000
Pekerjaan (X ₁)	0.752	2.051	0.044
Lingkungan (X ₂)	-0.172	-0.432	0.667
Rekan (X ₃)	-0.225	-1.171	0.246
Gaji (X ₄)	0.432	1.272	0.208
Atasan (X ₅)	0.217	0.599	0.551
Promosi (X ₆)	0.011	0.036	0.972

Sumber: Data Primer Diolah

$$Y = 25.855 + 0.752 X_1 - 0.172 X_2 - 0.225 X_3 + 0.432 X_4 + 0.217 X_5 + 0.011 X_6$$

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa indikator kepuasan kerja yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah pekerjaan itu sendiri, dengan nilai T sebesar 2,051. Indikator kepuasan kerja kedua yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah gaji.

C. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Pengujian hipotesis pertama menunjukkan nilai koefisien korelasi 0,515 dan nilai t hitung menunjukkan nilai 5,128 lebih besar dari nilai t tabel (1,667), dengan signifikansi 0,000 hal ini berarti bahwa pengaruh yang terjadi pada kedua variabel ini adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis pertama dapat diterima.

Pemimpin yang baik dan efektif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi akan mampu menciptakan suasana kerja yang baik dalam perusahaan sehingga akan memberikan pengaruh yang positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan aspek-aspek/tujuan yang diharapkan individu atas pekerjaannya, mampu menciptakan kondisi atau lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja tanpa adanya tekanan baik dari rekannya ataupun dari manajemen di atasnya. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan karyawan. Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh secara langsung

terhadap kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka semakin baik atau tinggi kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2009) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini mendukung penelitian Baihaqi (2010) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan nilai koefisien korelasi 0,437 dan nilai t hitung menunjukkan nilai 4,148 dengan signifikansi 0,000 hal ini berarti bahwa pengaruh yang terjadi pada kedua variabel ini adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis kedua dapat diterima.

Kompensasi akan memberikan dorongan karyawan untuk terus berprestasi. Karyawan akan merasa usaha yang dilakukannya dalam bekerja untuk perusahaan dibayar atau dihargai setimpal dengan kompensasi yang diterimanya sehingga karyawan akan merasa puas. Sebaliknya, apabila perusahaan tidak menerapkan sistem kompensasi secara adil dan baik maka karyawan akan merasa dirugikan. Semakin baik,

adil dan tinggi kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya maka karyawan akan semakin puas dan senang, kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Hasil uji hipotesis kedua ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusumaningtyas dan Suddin (2012) yang menjelaskan bahwa kompensasi baik finansial maupun nonfinansial terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Mega *Cluster* Surakarta.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan nilai koefisien korelasi 0,286 dan nilai *t* hitung menunjukkan nilai 2,554 dengan signifikansi 0,013 hal ini berarti bahwa pengaruh yang terjadi pada kedua variabel ini adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis ketiga dapat diterima.

Pemimpin melalui gaya kepemimpinan yang diterapkannya akan mempengaruhi kinerja bawahannya. Pemimpin mampu menciptakan kondisi atau keadaan lingkungan kerja yang memberikan rangsangan bagi karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan keadaan akan menciptakan iklim kerja yang baik. Dengan terciptanya iklim kerja yang baik maka karyawan akan bersemangat bekerja. Pemimpin melalui gaya atau caranya memberikan arahan-arahan kepada karyawan untuk bekerja dengan maksimal sesuai dengan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain memberikan arahan, pemimpin juga mampu memberikan dorongan

semangat kepada karyawan untuk bekerja dengan baik. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan atau pimpinan, maka kinerja karyawan akan semakin baik pula.

Hasil uji hipotesis ketiga ini memberikan hasil yang sama dengan penelitian Baihaqi (2010) dan Kusumawati (2008) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga sesuai atau mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Risqon dan Purwadi (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian hipotesis keempat menunjukkan nilai koefisien korelasi 0,284 dan nilai t hitung menunjukkan nilai 2,532 dengan signifikansi 0,013 hal ini berarti bahwa pengaruh yang terjadi pada kedua variabel ini adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis keempat dapat diterima.

Kompensasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memegang peranan penting dalam menciptakan kinerja pegawai/karyawan. Kompensasi yang diberikan perusahaan secara adil dan wajar akan memberikan sebuah dorongan positif kepada karyawan. Kompensasi akan mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Kompensasi yang baik akan mendorong karyawan bekerja dengan lebih baik, misalnya dengan adanya hadiah bagi karyawan yang berprestasi atau bonus bagi karyawan yang bekerja dengan baik. Maka

karyawan akan selalu memperbaiki diri untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Semakin baik, adil dan wajar kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan, maka karyawan akan semakin meningkatkan kinerjanya.

Hasil pengujian hipotesis keempat ini membuktikan bahwa pengaruh yang terjadi adalah signifikan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dito (2010) yang menjelaskan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga adanya peningkatan pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Pratiwi, Kuswinarno dan Faidal (2013) juga menyimpulkan bahwa kompensasi, yang terdiri dari kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi nonfinansial terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bangkalan. Selain itu, Ruvendi (2005) dan Rahmawati (2009) dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa variabel imbalan dan kompensasi terdapat hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian hipotesis kelima menunjukkan nilai koefisien korelasi 0,364 dan nilai t hitung menunjukkan nilai 3,339 dengan signifikansi 0,001 hal ini berarti bahwa pengaruh yang terjadi pada kedua variabel ini adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis kelima dapat diterima.

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mampu bekerja dengan baik tanpa adanya beban atau tekanan. Bekerja menjadi hal yang menyenangkan. Karyawan yang merasa puas baik

dengan lingkungan kerja, sikap atasan maupun dengan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, akan berusaha bekerja dengan maksimal dan meningkatkan kinerjanya serta berusaha untuk berprestasi. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi juga kinerja dari karyawan tersebut.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan pengaruh yang nyata kepada para karyawan yaitu diantaranya munculnya semangat dan disiplin kerja. Hasil uji hipotesis ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Engko (2008), Brahmasari dan Suprayetno (2009) dan Tobing (2009) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*.

Gaya kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan yaitu melalui kepuasan kerja sebagai perantara atau mediasi. Besarnya pengaruh langsung ditunjukkan dengan nilai path 1 yaitu sebesar 0,065 sedangkan pengaruh tak langsungnya sebesar 0.072774. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa pengaruh tak langsung lebih besar daripada pengaruh langsungnya. Posisi

kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* atau perantara untuk gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan memperkuat pengaruh yang sudah ada.

Pengujian hipotesis keenam menunjukkan nilai koefisien korelasi 0,382 dan nilai t hitung menunjukkan nilai 2,0971 dengan signifikansi 0,0375. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan mediasi adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis keenam yang menyatakan Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* dapat diterima.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan, hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan atasan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam perusahaan, yang akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak termasuk karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila bekerja dengan kondisi atau situasi yang baik sesuai dengan harapan karyawan tersebut. Setelah kepuasan kerja karyawan terpenuhi dengan baik, akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik akan berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan dan selanjutnya setelah karyawan merasa puas maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan.

Terbuktinya hipotesis ini sejalan dengan penelitian Mariam (2009) yang menyimpulkan bahwa pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.

7. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*.

Kompensasi dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan yaitu melalui kepuasan kerja sebagai perantara atau mediasi. Besarnya pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,126 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan 0.105138. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tak langsungnya, akan tetapi perbedaan yang terjadi tidak terlalu besar.

Setelah dilaksanakan pengujian hipotesis 7 dapat diketahui nilai koefisien korelasi sebesar 0,390 dan t hitung sebesar 2.07021 dengan nilai signifikansi 0,0385. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan mediasi adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis ketujuh yang menyatakan kompensasi mempunyai pengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* dapat diterima.

Kompensasi dari organisasi berupa penghargaan (*reward*) yang tinggi pada pekerjaannya akan menimbulkan kepuasan kerja karena mereka merasa bahwa organisasi telah memperhatikan kebutuhan dan pengharapan kerja karyawan. Kompensasi yang diberikan secara adil dan layak sesuai dengan beban kerja karyawan, akan diterima dengan baik oleh karyawan, karena karyawan akan merasa puas.

Pemberian kompensasi akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja secara maksimal, untuk lebih berprestasi dan mencapai target kerja yang telah ditentukan. Ketika karyawan telah puas dengan kompensasi yang diterimanya baik kompensasi dalam bentuk finansial seperti gaji, bonus atau tunjangan maupun nonfinansial yang berupa hadiah, penghargaan maupun promosi jabatan maka karyawan akan berusaha meningkatkan kinerjanya.

Kompensasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ketika karyawan merasa puas atau tidak puas dengan kompensasi yang diberikan. Kinerja karyawan akan maksimal dan terus meningkat apabila karyawan merasa puas dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, dan begitu juga sebaliknya kinerja karyawan akan menurun apabila karyawan kecewa dengan kompensasi dari perusahaan. Kompensasi yang diberikan secara adil akan membuat karyawan puas dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut.

Jadi dengan demikian, kinerja karyawan akan meningkat atau menurun sesuai dengan tingkat kepuasan kerja karyawan pada kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahmawati (2009), Dito (2010) dan Ruvendi (2005).

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data melalui pembuktian ketujuh hipotesis yang diajukan pada penelitian ini mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* (studi pada hotel berbintang di Yogyakarta), maka penelitian ini menyimpulkan bahwa ketujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini semuanya diterima. Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 0,515 dan nilai t hitung sebesar 5,128 dengan signifikansi 0,000.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 0,437 dan nilai t hitung sebesar 4,148 dengan signifikansi 0,000.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 0,286 dan nilai t hitung sebesar 2,554 dengan signifikansi 0,013.
4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 0,284 dan nilai t hitung sebesar 2,532 dengan signifikansi 0,013.

5. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 0,364 dan nilai t hitung sebesar 3,339 dengan signifikansi 0,001.
6. Gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi 0,382 dan nilai t hitung sebesar 2,0971 dengan signifikansi 0,0375.
7. Kompensasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,390, t hitung sebesar 2,07021 dan signifikansi sebesar 0,0385.

B. Keterbatasan

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan merupakan hal yang kompleks. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja, akan tetapi masih banyak faktor lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi tinggi atau rendahnya kinerja karyawan.
2. Penelitian ini hanya terbatas dengan 75 sampel, sedangkan pada kenyataannya karyawan hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Daerah Istimewa Yogyakarta sangat banyak dan tidak diketahui dengan pasti jumlahnya.

Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini dimungkinkan kurang representatif dan tidak mampu mewakili pendapat karyawan hotel secara keseluruhan yang berperan sebagai populasi.

3. Penelitian hanya terbatas pada gaya kepemimpinan dan kompensasi secara umum, tidak menjelaskan mengenai pengaruh setiap dimensi pada gaya kepemimpinan dan kompensasi.
4. Kurangnya pemahaman dari responden terhadap pernyataan dalam kuesioner serta kurangnya sikap kepedulian dan keseriusan responden dalam menjawab semua pernyataan yang ada.
5. Penelitian ini menggunakan metode survey melalui kuesioner dan peneliti tidak melakukan wawancara atau ikut terlibat secara langsung dalam aktivitas operasional hotel, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh peneliti.
6. Penelitian ini hanya difokuskan pada karyawan hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Yogyakarta, sehingga memungkinkan adanya perbedaan hasil dan kesimpulan apabila penelitian dilakukan pada objek yang berbeda.
7. Masalah subjektivitas dari responden dapat mengakibatkan hasil penelitian ini rentan terhadap biasnya jawaban responden.

C. Saran

Saran yang dapat diberikan oleh penulis dapat dibagi menjadi dua. Pertama adalah saran yang ditujukan untuk manajemen perusahaan sebagai penerapan hasil penelitian. kedua, saran yang ditujukan untuk penelitian selanjutnya agar dapat meneruskan maupun melengkapi penelitian ini sehingga dicapai hasil yang maksimal. Saran-saran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

- a. Perusahaan perhotelan perlu meningkatkan peran pemimpin atau manajemen atas untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan hotel. Pemimpin perlu memperbesar peran serta karyawan dalam pengambilan keputusan, dengan cara mengajak atau mengikutsertakan karyawan dalam rapat secara rutin, meminta saran dan masukan dari karyawan.
- b. Kompensasi harus diberlakukan secara adil dan wajar sesuai dengan beban kerja yang diberikan kepada karyawan. Selain itu, perlu adanya kompensasi nonfinansial seperti bonus, promosi, tunjangan-tunjangan di luar gaji pokok dan kompensasi nonfinansial lainnya sebagai media untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- c. Fasilitas-fasilitas pendukung seperti tempat ibadah dan fasilitas kerja perlu diberikan kepada karyawan, sehingga karyawan mampu bekerja secara maksimal.
- d. Perusahaan perhotelan sebaiknya lebih memperhatikan karyawan-karyawan yang berprestasi yaitu dengan memberikan penghargaan,

bonus, hadiah atau promosi jabatan sebagai tanda apresiasi perusahaan terhadap karyawan.

- e. Perusahaan perlu menciptakan hubungan kerja yang baik dan kondusif, baik antarsesama karyawan maupun antara karyawan dengan manajemen di atasnya.
- f. Perusahaan perhotelan perlu memperhatikan kinerja karyawan terutama dalam hal kualitas dan kuantitas hasil kerja serta dalam hal efisiensi waktu kerja.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Penelitian selanjutnya dapat dilaksanakan dengan mengembangkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini ke dalam dimensi yang lebih spesifik, seperti gaya kepemimpinan dapat dijabarkan dalam gaya kepemimpinan otoriter, demokrasi, militeristik dan sebagainya, sedangkan untuk kompensasi dapat dijabarkan dengan kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial.
- b. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi, disiplin kerja, komitmen, lingkungan kerja dan sebagainya.
- c. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dalam mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai perantara atau variabel *intervening* untuk skala yang lebih besar baik dari sisi sampel maupun dari jenis perusahaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anas Sudijono. (2006) *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Arikunto, Suharsimi. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aritonang, Keke T. (2005). “Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK PENABUR.” *Jurnal Pendidikan Penabur*. No 4. Th IV. Jakarta.
- As’ad, Mohamad. (2004). *Psikologi Industr*. Yogyakarta: Liberty
- Badan Pusat Statistik. (2013). Direktori Hotel dan Usaha Akomodasi Lain Provinsi D.I. Yogyakarta, 2013. Diambil dari: http://yogyakarta.bps.go.id/index.php?r=arc/view_flipbook&id=7#/20/, pada tanggal 5 Januari 2014.
- Baihaqi, Muhammad Fauzan. (2010). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta) .” *Skripsi*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Berita Resmi Statistik BPS Provinsi DIY. (2014). Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Bintang D.I. Yogyakarta Bulan November 2013 61,30 Persen. Diambil dari: http://yogyakarta.bps.go.id/download/BRS/2014/Januari/3.%20BRS%20DIY%20No.%2003%20-%202%20Januari%202014%20-%20TPK_Angk%20Udr%20Nov%202013.pdf, pada tanggal 10 januari 2014.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. (2009). “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia).” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 124-135. Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Dharma, Agus. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta : Depdiknas.

- Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta.(2012). Statistik Kepariwisataaan 2012. Diambil dari http://www.kotajogja.com/images/bukuSTATISTIK%20KEPARIWISATAAN_2013.pdf, pada tanggal 10 Januari 2014.
- Dito, Anoki Herdian. (2010). “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening*.” *Skripsi*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Engko, Cecilia. (2008). “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual dengan Self Esteem dan Self Efficacy sebagai Variabel *Intervening*.” *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 10.No. 1. April 2008. 1-12. Universitas Patimura.
- Ghozali, Imam (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). “Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerjadan Motivasi terhadap Kinerja.” *JRBI*, Vol.1 No. 1, pp. 63-74.
- Handoko, Hani T. (2002). *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 2. Yogyakarta: BPFE. UGM.
- Hariandja, Marihot T.E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. (2005). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriyatni, Lies. (2009). “Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Perawat dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.” *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, No. 26,Th. XVI, pp. 117-127.
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

- Kartono, Kartini. (1983). *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Pemimpin Abnormal Itu ?*. Jakarta: CV Rajawali.
- Koesmono. (2005). "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur." *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Universitas Petra.
- Kusumaningtyas, Intan. (2012). "Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Mega dengan Motivasi Kerja sebagai Variable Moderasi." *Jurnal Manajemen Sumber daya Manusia* Vol. 6 No. 2 Desember 96 2012: 95–105.
- Kusumawati, Ratna. (2008). "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang)." *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Mahesa, Deewar. (2010). "Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java))." *Skripsi*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mariam, Rani. (2009). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variable *Intervening*." *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Mulyadi. (2001). *Sistem Akuntansi*. Edisi Ketiga. Cetakan Ketiga. Jakarta : Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari. (1995). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Handari. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : UGM

- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineksa Cipta.
- Pratiwi, Agustin, Mudji Kuswinarno dan Faidal. (2013). “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bangkalan.” *Jurnal Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan*. Universitas Trunojoyo Madura (UTM).
- Rahmawati, Kartika Tri. (2009). “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Cabang Pasuruan Kota.” *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Retnaningsih, Sudarwanti. (2007). “Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang).” *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Risqon, Mochamad dan Didik Purwadi. (2012). “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Tiga. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT Indeks Kelompok GRAMEDIA.
- Ruvendi, Ramlan. (2005). “Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor.” *Jurnal Ilmiah Binaniaga* Vol 01 No. 1 Tahun 2005.
- Ruyatnasih, Anwar Musadad dan Beni Hasyim. (2013). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Operator SPBU PT. Mitrabuana Jayalestari Karawang.” *Jurnal Manajemen* Vol. 10 No. 3 April 2013.

- Siagian, Sondong. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta :PT Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIEYKPN.
- Sugiyono. (2013). *Statistik untuk Penelitian*. Bandung : CV. Alfabeta
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sujana, Nana. (2005). *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung : Sinar Rosdakarya
- Tampubolon, Biatna. D. (2007). “Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI19-9001-2001.” *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106-115.
- Thoha, Miftah. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tobing, Diana sulianti K .L..(2009). “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara.” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.11, No. 1, Maret 2009: 31-37. Universitas Jember.
- Tohardi, Ahmad. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pontianak: Mandar Maju.
- Trisnaningsih, Sri. (2001). “Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi sebagai Variabel *Intervening*.” *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Widyastuti, Hindarsih (2008), “Pengaruh Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java.” *Skripsi*. Institut Pertanian Bogor.
- Zainal A Hasibuan. (2007). “Metode Penelitian Pada Bidang Ilmu Komputer dan Teknologi Informasi.” *E-book*. Universitas Indonesia

LAMPIRAN

LAMPIRAN I KUESIONER

DAFTAR PERTANYAAN PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada Hotel Berbintang di Yogyakarta)

Kata Pengantar

Dengan hormat,

Dalam rangka penelitian untuk penyusunan tugas akhir (skripsi), bersama ini saya mohon bantuan Ibu/Bapak/Sdr bersedia menjadi responden dalam penelitian yang saya lakukan (angket terlampir).

Angket ini ditujukan untuk diisi oleh Ibu/Bapak/Sdr dengan menjawab dan memberikan tanggapan terhadap seluruh pertanyaan maupun pernyataan yang telah disediakan. Saya mengharapkan jawaban dan tanggapan yang Ibu/Bapak/Sdr berikan nantinya adalah jawaban obyektif agar diperoleh hasil maksimal. Perlu diketahui bahwa jawaban dan tanggapan yang diberikan tidak akan mempengaruhi status dan jabatan Ibu/Bapak/Sdr. Saya menjamin kerahasiaan atas jawaban dan tanggapan yang Ibu/Bapak/Sdr berikan serta tidak dipublikasikan secara personal.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan pengaruh ketiga variabel tersebut secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Adapun Judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Hotel Berbintang di Yogyakarta).”**

Demikian pengantar ini saya sampaikan, atas perhatian serta partisipasi yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, April 2014

Peneliti,

(Sigit Prasetyo)

A. Petunjuk Pengisian :

1. Isilah data diri Anda dengan sebenar-benarnya pada urutan **C** tentang identitas responden
2. Berilah tanda checklist () pada salah satu jawaban/pernyataan yang tersedia sesuai dengan pendapat Anda dengan keadaan yang benar-benar Anda alami sebagai tenaga kerja atau karyawan.
3. Keterangan pilihan jawaban :

Sangat Tidak Setuju	Jika menurut Anda pertanyaan/ Pernyataan yang disebutkan benar-benar tidak sesuai dengan praktik di hotel.
Tidak Setuju	Jika menurut Anda pertanyaan/ Pernyataan yang disebutkan tidak sesuai dengan praktik di hotel.
Setuju	Jika menurut Anda pertanyaan/ Pernyataan yang disebutkan sesuai dengan praktik di hotel.
Sangat Setuju	Jika menurut Anda pertanyaan/ Pernyataan yang disebutkan benar-benar sesuai dengan praktik di hotel.
Sangat Tidak Puas	Jika Anda merasa benar-benar tidak puas dengan pertanyaan/ Pernyataan yang disebutkan dalam praktiknya di hotel.
Tidak Puas	Jika Anda merasa tidak puas dengan pertanyaan/ Pernyataan yang disebutkan dalam praktiknya di hotel.
Puas	Jika Anda merasa puas dengan pertanyaan/ Pernyataan yang disebutkan dalam praktiknya di hotel.
Sangat Puas	Jika Anda merasa benar-benar puas dengan pertanyaan/ Pernyataan yang disebutkan dalam praktiknya di hotel.

4. Diharapkan untuk mengisi angket dengan lengkap dan tidak menjawab lebih dari satu pilihan jawaban.

B. Identitas Responden

1. Nama :
2. Umur :
- ☐ 25 Tahun
- ☐ 36-40 Tahun
- ☐ 26-30 Tahun
- ☐ 41-45 Tahun
- ☐ 31-35 Tahun
- ☐ 46 Tahun
3. Jenis Kelamin :
- ☐ Laki-laki
- ☐ Perempuan
4. Status Jabatan :
- ☐ Manajer
- ☐ Bagian Keuangan/akuntansi
- ☐ Bagian Pemeliharaan dan Perawatan Hotel (Plant Engineer)
- ☐ Food & Beverage
- ☐ Front Office
- ☐ House Keeper
- ☐ Lain-lain, sebutkan ...
5. Lama Kerja :
- ☐ ≤ 1 Th ☐ 6-10 Th
- ☐ 1-5 Th ☐ 11-15 Th
- ☐ > 15 Th

C. Pertanyaan

1. Gaya Kepemimpinan

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	Atasan saya menjalankan peraturan dengan tegas				
2	Atasan saya tidak mau menerima saran dan masukan dari karyawan				
3	Atasan saya mengambil keputusan tanpa konsultasi dengan karyawan				
4	Atasan saya bersikap tertutup				
5	Atasan saya memberikan perintah dengan tegas				
6	Atasan saya memberikan penjadwalan pekerjaan yang harus diselesaikan				
7	Atasan saya mempengaruhi cara pandang saya untuk menyelesaikan pekerjaan				
8	Atasan saya memperlakukan seluruh karyawan dengan sama				
9	Atasan saya mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat				

No	Pertanyaan/Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
10	Atasan saya sering menekankan pentingnya tugas dan meminta karyawan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.				
11	Atasan saya mendorong karyawan disiplin dalam bekerja				
12	Atasan saya mendorong karyawan agar bekerja dengan maksimal				
13	Atasan saya meminta persetujuan karyawan apabila ada masalah penting				
14	Atasan saya mencoba mencocokkan ide-ide baru dengan karyawan				
15	Atasan saya memiliki waktu untuk mendengarkan keluhan kesah karyawan				
16	Atasan saya selalu terbuka dalam menerima kritik dan saran				
17	Atasan saya memberikan informasi terbaru untuk karyawan				
18	Atasan saya mengajak karyawan rapat secara rutin				

2. Kompensasi

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	Gaji atau upah yang saya terima diberikan tepat waktu sesuai harapan				
2	Imbalan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan				
3	Gaji atau upah yang saya terima sesuai dengan jenjang pendidikan saya				
4	Perbedaan gaji yang diberikan kepada karyawan sesuai dan adil				
5	Saya mendapatkan bonus dari perusahaan apabila saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu				
6	Saya diberi komisi dari perusahaan sesuai dengan harapan saya				
7	Jika saya bekerja dengan baik maka akan mendapatkan bonus				
8	Bonus yang diberikan perusahaan sesuai dengan waktu kerja lembur yang saya lakukan				

No	Pertanyaan/Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
9	Tunjangan yang diberikan di luar gaji pokok mencukupi kebutuhan saya.				
10	Biaya pengobatan apabila saya sakit ditanggung oleh perusahaan				
11	Jaminan kecelakaan kerja yang saya terima sudah sesuai dengan resiko pekerjaan				
12	Perusahaan memberikan tunjangan asuransi sebagai tanggung jawab keselamatan karyawan				
13	Saya puas dengan jaminan sosial tenaga kerja yang diberikan perusahaan				
14	Perusahaan menyediakan fasilitas keagamaan sebagai tempat beribadah				
15	Perusahaan memberikan fasilitas kerja seperti seragam secara gratis				
16	Saya mendapatkan fasilitas kendaraan dalam menjalankan operasional perusahaan				
17	Fasilitas kesehatan yang saya terima dari perusahaan sudah baik				

3. Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan/Pernyataan	Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Puas	Sangat Puas
1	Berat atau ringannya pekerjaan saya				
2	Variasi pekerjaan yang saya lakukan				
3	Penghargaan yang saya peroleh atas prestasi kerja saya				
4	Kesesuaian pekerjaan yang saya terima dengan keinginan/kemauan saya.				
5	Kesesuaian tugas pekerjaan saya saat ini dengan keahlian dan pengalaman saya.				
6	Kondisi penerangan (lampu/cahaya) diruangan tempat kerja saya				
7	Sirkulasi udara yang masuk di tempat kerja saya				
8	Kondisi lingkungan kerja saya sekarang				
9	Kelengkapan sarana peralatan kerja untuk membantu melaksanakan tugas saya				

No	Pertanyaan/Pernyataan	Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Puas	Sangat Puas
10	Kebersihan di ruang kerja saya				
11	Hubungan saya dengan rekan atau teman kerja				
12	Rekan kerja di kantor saya menyenangkan				
13	Sikap saling mengingatkan antar rekan kerja				
14	Menghormati dan menghargai sesama karyawan				
15	Dukungan dan bantuan dari rekan kerja saya di kantor				
16	Kesesuaian sistem pemberian gaji dengan beban kerja saya				
17	Gaji yang diterima setiap bulannya sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan				
18	Penghargaan, bonus, hadiah dari pekerjaan yang saya lakukan				

No	Pertanyaan/Pernyataan	Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Puas	Sangat Puas
19	Ketepatan waktu dan jumlah dalam pembayaran gaji				
20	Besar dan jenis tunjangan yang diterima karyawan				
21	Hubungan karyawan dengan atasan				
22	Kemampuan atasan dalam memimpin perusahaan				
23	Kemampuan atasan dalam menilai prestasi kerja pegawai karyawan				
24	Atasan dalam menegakkan aturan kerja				
25	Kesempatan untuk promosi ditempat kerja dilakukan secara obyektif				
26	Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk peningkatan karier atau untuk dipromosikan				
27	Hasil kerja yang baik menghasilkan adanya promosi jabatan pada pegawai				
28	Kesempatan yang diberikan untuk berkarier				

4. Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	Hasil pekerjaan saya secara kualitas selalu memuaskan pimpinan				
2	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar kualitas perusahaan				
3	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti				
4	Kualitas kerja saya dapat dipertanggungjawabkan				
5	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain				
6	Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain.				
7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan				
8	Kuantitas kerja saya selalu meningkat				
9	Saya selalu menetapkan target dalam bekerja				
10	Efisiensi waktu saya melebihi rata-rata karyawan lain.				
11	Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan				
12	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu				
13	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat				

LAMPIRAN II

DATA MENTAH

GAYA KEPEMIMPINAN

[illegible]

KOMPENSASI

	Ko m1	Ko m2	Kom 3	Ko m4	Ko m5	Ko m6	Kom 7	Ko m8	Ko m9	Kom 10	Ko m11	Ko m12	Kom 13	Kom 14	Ko m15	Kom 16	Ko m17	JML
R1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	55
R2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	48
R3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	2	3	45
R5	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	52
R6	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	56
R7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R12	3	3	3	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R13	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	1	3	54
R14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R15	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
R16	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	44
R17	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	56
R18	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	61
R19	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	45
R20	3	3	3	3	1	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
R21	3	3	3	3	1	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
R22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	57
R23	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
R24	4	3	4	4	4	2	2	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	57
R25	4	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	53
R26	4	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	49
R27	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
R28	4	4	4	4	1	1	1	1	1	3	3	4	4	4	4	1	3	47
R29	4	4	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
R30	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R31	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
R32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	50
R35	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	47
R36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R40	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	45
R41	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	44
R42	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	45
R43	4	2	2	2	1	1	1	1	2	4	3	4	4	2	1	1	3	38
R44	4	4	2	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
R45	4	4	2	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
R46	4	4	3	4	2	3	2	4	3	3	4	4	2	4	4	3	2	55

R47	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	61
R48	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	64
R49	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	48
R50	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	48
R51	4	2	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	47
R52	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
R53	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
R54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R55	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
R56	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
R57	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
R58	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
R59	4	4	3	3	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	56
R60	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
R61	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
R62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R63	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
R64	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	51
R65	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
R66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R67	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
R68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R69	4	3	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	47
R70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
R72	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	50
R73	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	48
R74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	50
R75	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	48

KEPUASAN KERJA

	Kep 1	Kep 2	Kep 3	Kep 4	Kep 5	Kep 6	Kep 7	Kep 8	Kep 9	Kep 10	Kep 11	Kep 12	Kep 13	Kep 14	Kep 15	Kep 16	Kep 17	Kep 18	Kep 19	Kep 20	Kep 21	Kep 22	Kep 23	Kep 24	Kep 25	Kep 26	Kep 27	Kep 28	JML	
R1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	85	
R2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84	
R3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83	
R4	3	3	2	2	3	4	2	2	2	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	2	2	74	
R5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84	
R6	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	89	
R7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84	
R8	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	
R9	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	85	
R10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84	
R11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	92	
R12	2	2	2	2	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	66
R13	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	95
R14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84	
R15	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84	
R16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84	
R17	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	85	
R18	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102	
R19	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	79	
R20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	91	
R21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84	
R22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	97	
R23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	90	
R24	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	100	
R25	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	89

KINERJA KARYAWAN

[illegible]

LAMPIRAN III
DATA UJI VALIDITAS

NO.	KINERJA KARYAWAN													KEPUASAN KERJA																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	JM	
1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	92
2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	38	2	2	2	2	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	66	
3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	35	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	95	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
6	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
7	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	43	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	85
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	40	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102
9	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	38	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	79
10	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	91	
11	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
19	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
21	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	35	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	78
23	2	3	3	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	35	3	3	2	1	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	83
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	110
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	110
26	2	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	46	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	76	
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	38	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102
28	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	38	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	95	
29	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	37	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	72
30	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	37	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	72

KOMPENSASI

	Kom 2	Kom 4	Kom 5	Kom 6	Kom 7	Ko m8	Kom 9	Ko m10	Ko m11	Ko m12	Kom 14	Kom 15	Kom 16	Kom 17	JML
R1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	45
R2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	39
R3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R4	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	35
R5	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	42
R6	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	2	3	45
R7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R12	3	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	33
R13	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	1	3	44
R14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R15	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	39
R16	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	35
R17	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	47
R18	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	49
R19	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	37
R20	3	3	1	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	44
R21	3	3	1	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	44
R22	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	47
R23	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R24	3	4	4	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	46
R25	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	43
R26	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	39
R27	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	38
R28	4	4	1	1	1	1	1	3	3	4	4	4	1	3	35
R29	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	39
R30	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
R31	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	39
R32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	41
R35	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	38
R36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R40	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	37
R41	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	35

R42	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	37
R43	2	2	1	1	1	1	2	4	3	4	2	1	1	3	28
R44	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	44
R45	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	44
R46	4	4	2	3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	2	46
R47	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	51
R48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	55
R49	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	40
R50	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	40
R51	2	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37
R52	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
R53	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
R54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R55	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
R56	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
R57	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
R58	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
R59	4	3	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	45
R60	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	38
R61	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
R62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R63	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
R64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	41
R65	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
R66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R67	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
R68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R69	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	4	37
R70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
R72	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	40
R73	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	39
R74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	41
R75	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	39

[illegible]

GK 10	Pearson Correlation	.710**	.617**	.617**	.499**	.574**	.513**	.406*	.569**	.713**	1	1.000**	1.000**	.645**	.742**	.710**	.817**	.853**	.524**	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.001	.004	.026	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
GK 11	Pearson Correlation	.710**	.617**	.617**	.499**	.574**	.513**	.406*	.569**	.713**	1.000**	1.000**	.645**	.742**	.710**	.817**	.853**	.524**	.904**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.001	.004	.026	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
GK 12	Pearson Correlation	.710**	.617**	.617**	.499**	.574**	.513**	.406*	.569**	.713**	1.000**	1.000**	.645**	.742**	.710**	.817**	.853**	.524**	.904**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.001	.004	.026	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
GK 13	Pearson Correlation	.302	.315	.315	.258	.183	.679**	.454*	.415*	.397*	.645**	.645**	.645**	.742**	.750**	.553**	.528**	.606**	.556**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.105	.090	.090	.169	.333	.000	.012	.023	.030	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.003	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
GK 14	Pearson Correlation	.600**	.518**	.518**	.402*	.512**	.807**	.660**	.469**	.421*	.742**	.742**	.742**	.750**	.807**	.807**	.742**	.654**	.550**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.003	.028	.004	.000	.000	.009	.021	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
GK 15	Pearson Correlation	.787**	.533**	.533**	.404*	.650**	.574**	.696**	.625**	.656**	.710**	.710**	.710**	.553**	.807**	1	.710**	.778**	.377*	.855**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.002	.027	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.040	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
GK 16	Pearson Correlation	.710**	.494**	.494**	.370*	.574**	.513**	.530**	.569**	.564**	.817**	.817**	.817**	.528**	.742**	.710**	1	.853**	.524**	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.006	.044	.001	.004	.003	.001	.001	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
GK 17	Pearson Correlation	.601**	.554**	.554**	.440*	.463**	.425**	.490**	.492**	.692**	.853**	.853**	.853**	.606**	.654**	.778**	.853**	1	.313	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.002	.015	.010	.019	.006	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.092	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
GK 18	Pearson Correlation	.565**	.354	.354	.370*	.329	.565**	.119	.582**	.283	.524**	.524**	.524**	.556**	.550**	.377*	.524**	.313	1	.603**
	Sig. (2-tailed)	.001	.055	.055	.044	.076	.001	.533	.001	.129	.003	.003	.003	.001	.002	.040	.003	.092		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
JML	Pearson Correlation	.804**	.766**	.750**	.649**	.703**	.690**	.523**	.714**	.761**	.904**	.904**	.904**	.677**	.842**	.855**	.834**	.833**	.603**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

***, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

KOM 11	Pearson Correlation	.218	.431 ^{**}	-.190	.535 ^{**}	-.207	.040	-.199	-.036	.527 ^{**}	.735 ^{**}	1	.774 ^{**}	.490 ^{**}	.702 ^{**}	.623 ^{**}	.482 ^{**}	.523 ^{**}	.581 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.247	.017	.314	.002	.272	.835	.292	.849	.003	.000		.000	.006	.000	.000	.007	.003	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KOM 12	Pearson Correlation	.426 [*]	.442 [*]	-.243	.279	-.360	-.016	-.273	-.071	.532 ^{**}	.717 ^{**}	.774 ^{**}	1	.509 ^{**}	.683 ^{**}	.368 [*]	.144	.414 [*]	.439 [*]
	Sig. (2-tailed)	.019	.014	.196	.136	.051	.933	.145	.710	.002	.000	.000		.004	.000	.045	.446	.023	.015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KOM 13	Pearson Correlation	.183	.136	-.160	.168	-.174	-.133	-.091	-.259	.443 [*]	.772 ^{**}	.490 ^{**}	.509 ^{**}	1	.168	.182	.221	.806 ^{**}	.351
	Sig. (2-tailed)	.332	.474	.399	.374	.357	.483	.632	.167	.014	.000	.006	.004		.374	.336	.241	.000	.057
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KOM 14	Pearson Correlation	.262	.591 ^{**}	.025	.464 ^{**}	-.237	.127	-.155	.053	.634 ^{**}	.344	.702 ^{**}	.683 ^{**}	.168	1	.767 ^{**}	.345	.318	.574 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.161	.001	.894	.010	.208	.503	.414	.780	.000	.063	.000	.000	.374		.000	.062	.086	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KOM 15	Pearson Correlation	.225	.619 ^{**}	.113	.767 ^{**}	.139	.374 [*]	.251	.296	.685 ^{**}	.219	.623 ^{**}	.368 [*]	.182	.767 ^{**}	1	.472 ^{**}	.428 [*]	.809 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.233	.000	.551	.000	.465	.042	.181	.112	.000	.245	.000	.045	.336	.000		.008	.018	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KOM 16	Pearson Correlation	.010	.491 ^{**}	-.092	.521 ^{**}	-.063	.063	-.155	-.049	.554 ^{**}	.306	.482 ^{**}	.144	.221	.345	.472 ^{**}	1	.341	.466 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.960	.006	.630	.003	.742	.743	.412	.796	.001	.100	.007	.446	.241	.062	.008		.065	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KOM 17	Pearson Correlation	.178	.257	.066	.318	-.070	-.083	.122	-.135	.551 ^{**}	.726 ^{**}	.523 ^{**}	.414 [*]	.806 ^{**}	.318	.428 [*]	.341	1	.541 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.348	.170	.728	.086	.713	.663	.521	.477	.002	.000	.003	.023	.000	.086	.018	.065	.002	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
JML	Pearson Correlation	.202	.637 ^{**}	.210	.741 ^{**}	.411 [*]	.617 ^{**}	.518 ^{**}	.600 ^{**}	.754 ^{**}	.375 [*]	.581 ^{**}	.439 [*]	.351	.574 ^{**}	.809 ^{**}	.466 ^{**}	.541 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.285	.000	.266	.000	.024	.000	.003	.000	.000	.041	.001	.015	.057	.001	.000	.009	.002	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

KEP 15	Pearson Correlation	.374	.509	.709	.485	.195	.371	.447	.410	.672	.415	.588	.747	.857	.837	1	.868	.669	.549	.223	.625	.442	.522	.719	.579	.701	.701	.489	.581	.822
	Sig. (2-tailed)	.042	.004	.000	.007	.301	.043	.013	.024	.000	.023	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.237	.000	.014	.003	.000	.001	.000	.000	.006	.001	.000
KEP 16	Pearson Correlation	.381	.501	.491	.449	.215	.274	.434	.312	.404	.300	.377	.627	.560	.420	.668	1	.866	.316	.503	.608	.359	.552	.590	.601	.468	.386	.627	.698	.898
	Sig. (2-tailed)	.038	.005	.006	.013	.254	.142	.016	.093	.027	.107	.040	.000	.001	.021	.000	.000	.008	.005	.000	.000	.052	.001	.000	.009	.009	.035	.000	.000	.000
KEP 17	Pearson Correlation	.326	.435	.601	.403	.374	.477	.530	.450	.344	.379	.535	.664	.489	.541	.669	.866	1	.373	.426	.619	.401	.588	.513	.509	.400	.251	.521	.718	.718
	Sig. (2-tailed)	.079	.016	.000	.027	.042	.008	.003	.013	.063	.039	.002	.000	.006	.002	.000	.000	.000	.043	.019	.000	.028	.001	.004	.004	.028	.180	.003	.000	.000
KEP 18	Pearson Correlation	.337	.153	.426	.258	.280	.056	.008	.117	.151	.225	.101	.225	.501	.338	.549	.316	.373	1	.201	.175	.047	.052	.324	.042	.240	.088	.075	.258	.258
	Sig. (2-tailed)	.068	.420	.019	.168	.134	.770	.967	.539	.424	.233	.595	.233	.005	.068	.002	.088	.043	.000	.287	.354	.806	.784	.080	.824	.202	.643	.694	.169	.169
KEP 19	Pearson Correlation	.426	.193	.247	.301	.616	.600	.409	.344	.287	.284	.191	.284	.011	.075	.223	.503	.426	.201	1	.595	.504	.430	.410	.481	.523	.446	.662	.530	.530
	Sig. (2-tailed)	.019	.306	.189	.106	.000	.000	.025	.062	.124	.128	.311	.128	.965	.692	.237	.005	.019	.287	.300	.001	.005	.018	.025	.007	.003	.013	.000	.003	.000
KEP 20	Pearson Correlation	.532	.604	.696	.478	.522	.441	.700	.583	.507	.468	.407	.321	.416	.602	.625	.608	.619	.175	.595	1	.718	.663	.641	.571	.761	.697	.616	.832	.832
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.008	.003	.015	.000	.001	.004	.009	.026	.084	.022	.000	.000	.000	.000	.354	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
KEP 21	Pearson Correlation	.623	.575	.490	.224	.572	.490	.714	.684	.412	.751	.538	.376	.234	.523	.442	.359	.401	.047	.504	.718	1	.853	.542	.776	.766	.775	.751	.780	.780
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.006	.233	.001	.006	.000	.000	.024	.000	.002	.041	.213	.003	.014	.052	.028	.896	.005	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KEP 22	Pearson Correlation	.712	.642	.654	.491	.522	.625	.678	.781	.483	.698	.518	.489	.253	.482	.522	.552	.588	.052	.430	.663	.853	1	.756	.908	.722	.741	.698	.852	.852
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.006	.003	.000	.000	.000	.007	.000	.003	.006	.177	.007	.003	.002	.001	.784	.018	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KEP 23	Pearson Correlation	.616	.530	.718	.804	.240	.484	.366	.563	.730	.346	.292	.520	.491	.460	.719	.590	.513	.324	.410	.641	.542	.756	1	.815	.882	.882	.816	.693	.841
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.202	.007	.047	.001	.000	.061	.117	.003	.006	.011	.000	.001	.004	.080	.025	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KEP 24	Pearson Correlation	.777	.692	.562	.510	.422	.505	.608	.705	.533	.565	.419	.565	.397	.390	.579	.601	.509	.042	.481	.571	.778	.908	.815	1	.788	.789	.791	.842	.842
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.004	.020	.004	.000	.000	.002	.001	.021	.001	.030	.033	.001	.000	.004	.824	.007	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KEP 25	Pearson Correlation	.607	.535	.635	.610	.338	.423	.467	.552	.716	.466	.363	.466	.502	.548	.701	.466	.400	.240	.523	.761	.766	.722	.882	.769	1	1.000	.926	.815	.863
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.067	.020	.009	.002	.000	.009	.049	.009	.005	.002	.000	.009	.028	.202	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KEP 26	Pearson Correlation	.607	.535	.635	.610	.338	.423	.467	.552	.716	.466	.363	.466	.502	.548	.701	.466	.400	.240	.523	.761	.766	.722	.882	.769	1.000	.926	.815	.863	.863
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.067	.020	.009	.002	.000	.009	.049	.009	.005	.002	.000	.009	.028	.202	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KEP 27	Pearson Correlation	.670	.577	.503	.563	.294	.264	.448	.551	.596	.424	.238	.283	.321	.375	.489	.386	.251	.088	.446	.697	.775	.741	.816	.799	.926	1	.707	.755	.755
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.005	.001	.115	.159	.013	.002	.001	.019	.205	.130	.084	.041	.006	.035	.180	.643	.013	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KEP 28	Pearson Correlation	.521	.490	.474	.425	.249	.447	.401	.416	.539	.520	.337	.520	.431	.372	.581	.627	.521	.075	.662	.616	.751	.696	.693	.791	.815	.707	1	.763	.763
	Sig. (2-tailed)	.003	.006	.008	.019	.184	.013	.028	.022	.002	.003	.069	.003	.017	.043	.001	.000	.003	.694	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
JML	Pearson Correlation	.718	.708	.810	.639	.551	.605	.708	.747	.685	.630	.632	.710	.629	.730	.822	.698	.718	.258	.530	.832	.780	.852	.841	.842	.863	.765	.763	1	.763
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.169	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4. KINERJA KARYAWAN

		Correlations														
		KIN 01	KIN 02	KIN 03	KIN 04	KIN 05	KIN 06	KIN 07	KIN 08	KIN 09	KIN 10	KIN 11	KIN 12	KIN 13	JML	
KIN 01	Pearson Correlation	1														
	Sig. (2-tailed)		.694**	.408*	.051	.507**	.391*	.146	.314	.167	.186	.048	.303	.191	.499**	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
KIN 02	Pearson Correlation		1													
	Sig. (2-tailed)			.745**	.523**	.349	.296	.248	.452*	.201	.286	.368*	.400*	.613**	.654**	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
KIN 03	Pearson Correlation			1												
	Sig. (2-tailed)			.745**	.614**	.208	.298	.400*	.539**	.337	.435*	.625**	.662**	.822**	.754**	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
KIN 04	Pearson Correlation				1											
	Sig. (2-tailed)				.523**	.182	.294	.439*	.606**	.606**	.449*	.505**	.539**	.505**	.666**	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
KIN 05	Pearson Correlation					1										
	Sig. (2-tailed)					.335	.115	.015	.000	.000	.013	.004	.002	.004	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
KIN 06	Pearson Correlation						1									
	Sig. (2-tailed)						.620**	.000	.019	.019	.001	.192	.002	.046	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
KIN 07	Pearson Correlation							1								
	Sig. (2-tailed)							.004	.506**	.674**	.768**	.493**	.473**	.329	.743**	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
KIN 08	Pearson Correlation								1							
	Sig. (2-tailed)								.506**	.830**	.691**	.277	.287	.443*	.741**	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
KIN 09	Pearson Correlation									1						
	Sig. (2-tailed)									.830**	.691**	.277	.287	.111	.668**	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
KIN 10	Pearson Correlation										1					
	Sig. (2-tailed)										.691**	.358	.303	.358	.742**	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
KIN 11	Pearson Correlation											1				
	Sig. (2-tailed)											.691**	.700**	.676**	.655**	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
KIN 12	Pearson Correlation												1			
	Sig. (2-tailed)												.700**	.700**	.741**	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
KIN 13	Pearson Correlation													1		
	Sig. (2-tailed)													.691**	.691**	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
JML																
	Pearson Correlation															
	Sig. (2-tailed)															
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN VI HASIL UJI RELIABILITAS

1. GAYA KEPEMIMPINAN

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	18

2. KOMPENSASI

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	14

3. KEPUASAN KERJA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	27

4. KINERJA KARYAWAN

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	13

LAMPIRAN VII

HASIL UJI ANALISIS DESKRIPTIF

Frequencies

		Statistics			
		gk	kom	kep	kin
N	Valid	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0
Mean		56.2933	41.1600	82.6933	38.8267
Std. Error of Mean		.76164	.45084	.92024	.36583
Median		55.0000	42.0000	81.0000	39.0000
Mode		54.00	42.00	81.00	39.00
Std. Deviation		6.59601	3.90440	7.96949	3.16814
Variance		43.507	15.244	63.513	10.037
Skewness		.588	.169	.696	2.005
Std. Error of Skewness		.277	.277	.277	.277
Kurtosis		1.313	2.957	2.211	6.676
Std. Error of Kurtosis		.548	.548	.548	.548
Range		33.00	27.00	45.00	18.00
Minimum		39.00	28.00	63.00	34.00
Maximum		72.00	55.00	108.00	52.00
Sum		4222.00	3087.00	6202.00	2912.00

Descriptives

Descriptive Statistics									
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
gk	75	33.00	39.00	72.00	4222.00	56.2933	.76164	6.59601	43.507
kom	75	27.00	28.00	55.00	3087.00	41.1600	.45084	3.90440	15.244
kep	75	45.00	63.00	108.00	6202.00	82.6933	.92024	7.96949	63.513
kin	75	18.00	34.00	52.00	2912.00	38.8267	.36583	3.16814	10.037
Valid N (listwise)	75								

LAMPIRAN VIII

HASIL UJI ASUMSI KLASIK

1. UJI MULTIKOLINEARITAS

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KEP, KOM, GK ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KIN

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.407 ^a	.165	.130	2.95495

a. Predictors: (Constant), KEP, KOM, GK

b. Dependent Variable: KIN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122.794	3	41.931	4.688	.005 ^b
	Residual	619.953	71	8.732		
	Total	742.747	74			

a. Dependent Variable: KIN

b. Predictors: (Constant), KEP, KOM, GK

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	22.534	4.444	5.070	.000		
	GK	.065	.061	.136	1.072	.735	1.360
	KOM	.126	.098	.155	1.288	.809	1.236
	KEP	.090	.054	.226	1.652	.626	1.599

a. Dependent Variable: KIN

2. UJI HETEROSKEDASTISITAS

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-7.008	2.885		-2.429	.018		
1 GK	.027	.039	.087	.674	.502	.735	1.360
KOM	.072	.063	.139	1.129	.263	.809	1.236
KEP	.056	.035	.222	1.581	.118	.626	1.599

a. Dependent Variable: AbsUt

3. UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		75
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.22670817
	Absolute	.152
Most Extreme Differences	Positive	.152
	Negative	-.083
Kolmogorov-Smirnov Z		1.316
Asymp. Sig. (2-tailed)		.063

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

4. UJI LINEARITAS

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)	2436.395	20	121.820	2.906	.001
Between Groups	1244.582	1	1244.582	29.691	.000
Deviation from Linearity	1191.814	19	62.727	1.496	.124
Within Groups	2263.551	54	41.918		
Total	4699.947	74			

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)	2183.659	16	136.479	3.146	.001
Between Groups	896.561	1	896.561	20.666	.000
Deviation from Linearity	1287.098	15	85.807	1.978	.033
Within Groups	2516.288	58	43.384		
Total	4699.947	74			

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)	330.072	20	16.504	2.160	.013
Between Groups	60.904	1	60.904	7.970	.007
Deviation from Linearity	269.168	19	14.167	1.854	.040
Within Groups	412.675	54	7.642		
Total	742.747	74			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KIN * KOM	(Combined)		242.050	16	15.128	1.752	.062
	Between Groups	Linearity	59.962	1	59.962	6.946	.011
		Deviation from Linearity	182.089	15	12.139	1.406	.175
	Within Groups		500.696	58	8.633		
	Total		742.747	74			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KIN * KEP	(Combined)		502.248	22	22.829	4.936	.000
	Between Groups	Linearity	98.388	1	98.388	21.273	.000
		Deviation from Linearity	403.860	21	19.231	4.158	.000
	Within Groups		240.499	52	4.625		
	Total		742.747	74			

LAMPIRAN IX HASIL UJI HIPOTESIS

1. HIPOTESIS 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GK ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KEP

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.515 ^a	.265	.255	6.879959

a. Predictors: (Constant), GK

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1244.582	1	1244.582	26.294	.000 ^b
Residual	3455.365	73	47.334		
Total	4699.947	74			

a. Dependent Variable: KEP

b. Predictors: (Constant), GK

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	47.693	6.872		6.940	.000		
GK	.622	.121	.515	5.128	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: KEP

2. HIPOTESIS 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOM ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KEP

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.437 ^a	.191	.180	7.21811

a. Predictors: (Constant), KOM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	896.561	1	896.561	17.208	.000 ^b
	Residual	3803.386	73	52.101		
	Total	4699.947	74			

a. Dependent Variable: KEP

b. Predictors: (Constant), KOM

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	45.999	8.885	5.177	.000		
	KOM	.891	.215	4.148	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: KEP

3. HIPOTESIS 3

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GK ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KIN

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.286 ^a	.082	.069	3.05619

a. Predictors: (Constant), GK

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60.904	1	60.904	6.521	.013 ^b
	Residual	681.843	73	9.340		
	Total	742.747	74			

a. Dependent Variable: KIN

b. Predictors: (Constant), GK

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	31.084	3.053	10.183	.000		
	GK	.138	.054	2.554	.013	1.000	1.000

a. Dependent Variable: KIN

4. HIPOTESIS 4

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOM ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KIN

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.284 ^a	.081	.068	3.05830

a. Predictors: (Constant), KOM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59.962	1	59.962	6.411	.013 ^b
	Residual	682.785	73	9.353		
	Total	742.747	74			

a. Dependent Variable: KIN

b. Predictors: (Constant), KOM

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	29.337	3.764	7.793	.000		
	KOM	.231	.091	.284	.013	1.000	1.000

a. Dependent Variable: KIN

5. HIPOTESIS 5

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KEP ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KIN

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.364 ^a	.132	.121	2.97100

a. Predictors: (Constant), KEP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	98.388	1	98.388	11.146	.001 ^b
	Residual	644.359	73	8.827		
	Total	742.747	74			

a. Dependent Variable: KIN

b. Predictors: (Constant), KEP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	26.862	3.600		7.462	.000		
	KEP	.145	.043	.364	3.339	.001	1.000	1.000

a. Dependent Variable: KIN

6. HIPOTESIS 6

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KEP, GK ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KIN

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.382 ^a	.146	.122	2.96846

a. Predictors: (Constant), KEP, GK

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	108.302	2	54.151	6.145	.003 ^b
	Residual	634.444	72	8.812		
	Total	742.747	74			

a. Dependent Variable: KIN

b. Predictors: (Constant), KEP, GK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.498	3.820		6.675	.000
	GK	.065	.061	.135	1.061	.292
	KEP	.117	.050	.295	2.319	.023

a. Dependent Variable: KIN

7. HIPOTESIS 7

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.390 ^a	.152	.128	2.95799

a. Predictors: (Constant), KEP, KOM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	112.768	2	56.384	6.444	.003 ^b
	Residual	629.979	72	8.750		
	Total	742.747	74			

a. Dependent Variable: KIN

b. Predictors: (Constant), KEP, KOM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.917	4.257		5.618	.000
	KOM	.126	.098	.155	1.282	.204
	KEP	.118	.048	.296	2.457	.016

a. Dependent Variable: KIN

UJI SOBEL

1. UJI SOBEL HIPOTESIS 6

```

Run MATRIX procedure:
Error # 34 in column 20.  Text: bootstrp.sav
SPSS Statistics cannot access a file with the given file
specification.  The
file specification is either syntactically invalid, specifies
an invalid
drive, specifies a protected directory, specifies a protected
file, or
specifies a non-sharable file.
Execution of this command stops.
*****
*****
Preacher And Hayes (2004) SPSS Script For Simple Mediation

Written by Andrew F. Hayes, The Ohio State University

http://www.comm.ohio-state.edu/ahayes/

VARIABLES IN SIMPLE MEDIATION MODEL
Y      kin
X      gk
M      kep

DESCRIPTIVES STATISTICS AND PEARSON CORRELATIONS
      Mean      SD      kin      gk      kep
kin   38.8267   3.1681   1.0000   .2864   .3640
gk    56.2933   6.5960   .2864   1.0000   .5146
kep   82.6933   7.9695   .3640   .5146   1.0000

SAMPLE SIZE
      75

DIRECT And TOTAL EFFECTS
      Coeff      s.e.      t      Sig(two)
b(YX)      .1375      .0539      2.5535      .0128
b(MX)      .6217      .1213      5.1277      .0000
b(YM.X)     .1171      .0505      2.3193      .0232
b(YX.M)     .0647      .0610      1.0607      .2924

INDIRECT EFFECT And SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION
      Value      s.e.      LL 95 CI      UL 95 CI      Z
Sig(two)
Effect     .0728      .0350      .0042      .1414      2.0806
.0375

FAIRCHILD ET AL. (2009) VARIANCE IN Y ACCOUNTED FOR BY INDIRECT
EFFECT:
      .0687
***** NOTES
*****
----- END MATRIX -----

```

2. UJI SOBEL HIPOTESIS 7

```

Run MATRIX procedure:
*****
*****
Preacher And Hayes (2004) SPSS Script For Simple Mediation
Written by Andrew F. Hayes, The Ohio State University
http://www.comm.ohio-state.edu/ahayes/
VARIABLES IN SIMPLE MEDIATION MODEL
  Y      KIN
  X      KOM
  M      KEP
DESCRIPTIVES STATISTICS AND PEARSON CORRELATIONS
      Mean      SD      KIN      KOM      KEP
KIN   38.8267   3.1681   1.0000   .2841   .3640
KOM   41.1600   3.9044   .2841   1.0000   .4368
KEP   82.6933   7.9695   .3640   .4368   1.0000
SAMPLE SIZE
      75
DIRECT And TOTAL EFFECTS
      Coeff      s.e.      t      Sig(two)
b(YX)      .2306      .0911      2.5320      .0135
b(MX)      .8915      .2149      4.1483      .0001
b(YM.X)     .1178      .0480      2.4567      .0164
b(YX.M)     .1255      .0979      1.2820      .2040
INDIRECT EFFECT And SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION
      Value      s.e.      LL 95 CI      UL 95 CI      Z
Sig(two)
Effect     .1050      .0508      .0056      .2045      2.0697
.0385
BOOTSTRAP RESULTS For INDIRECT EFFECT
      Data      Mean      s.e.      LL 95 CI      UL 95 CI      LL 99
CI  UL 99 CI
Effect     .1050      .1046      .1040      -.0726      .3355      -
.1107      .4478
NUMBER OF BOOTSTRAP RESAMPLES
      1000
FAIRCHILD ET AL. (2009) VARIANCE IN Y ACCOUNTED FOR BY INDIRECT
EFFECT:
      .0614
***** NOTES
*****
----- END MATRIX -----

```

LAMPIRAN X

UJI ANALISIS TAMBAHAN

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for		Minimum	Maximum
						Mean			
						Lower Bound	Upper Bound		
gk	Bintang 1	27	53.9259	3.23355	.62230	52.6468	55.2051	43.00	60.00
	Bintang 2	16	56.5625	5.86480	1.46620	53.4374	59.6876	46.00	69.00
	Bintang 3	32	58.1563	8.36317	1.47841	55.1410	61.1715	39.00	72.00
	Total	75	56.2933	6.59601	.76164	54.7757	57.8109	39.00	72.00
kom	Bintang 1	27	40.9259	4.93750	.95022	38.9727	42.8791	28.00	55.00
	Bintang 2	16	40.5625	2.09662	.52416	39.4453	41.6797	37.00	45.00
	Bintang 3	32	41.6563	3.65098	.64541	40.3399	42.9726	33.00	49.00
	Total	75	41.1600	3.90440	.45084	40.2617	42.0583	28.00	55.00
kep	Bintang 1	27	81.1852	6.79387	1.30748	78.4976	83.8728	70.00	98.00
	Bintang 2	16	79.8125	6.41060	1.60265	76.3965	83.2285	63.00	91.00
	Bintang 3	32	85.4063	8.89675	1.57274	82.1986	88.6139	63.00	108.00
	Total	75	82.6933	7.96949	.92024	80.8597	84.5269	63.00	108.00
kin	Bintang 1	27	37.8519	1.74761	.33633	37.1605	38.5432	34.00	41.00
	Bintang 2	16	38.6875	2.38659	.59665	37.4158	39.9592	35.00	43.00
	Bintang 3	32	39.7188	4.12103	.72850	38.2330	41.2045	34.00	52.00
	Total	75	38.8267	3.16814	.36583	38.0977	39.5556	34.00	52.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
gk	Between Groups	263.539	2	131.769	3.210	.046
	Within Groups	2956.008	72	41.056		
	Total	3219.547	74			
kom	Between Groups	15.072	2	7.536	.487	.616
	Within Groups	1113.008	72	15.458		
	Total	1128.080	74			
kep	Between Groups	429.716	2	214.858	3.623	.032
	Within Groups	4270.230	72	59.309		
	Total	4699.947	74			
kin	Between Groups	51.433	2	25.717	2.678	.076
	Within Groups	691.314	72	9.602		
	Total	742.747	74			

Multiple Comparisons							
Games-Howell							
Dependent Variable	(I) bintang	(J) bintang	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
gk	Bintang 1	Bintang 2	-2.63657	1.59279	.246	-6.6585	1.3854
		Bintang 3	-4.23032	1.60404	.031	-8.1294	-.3313
	Bintang 2	Bintang 1	2.63657	1.59279	.246	-1.3854	6.6585
		Bintang 3	-1.59375	2.08217	.726	-6.6584	3.4709
	Bintang 3	Bintang 1	4.23032	1.60404	.031	.3313	8.1294
		Bintang 2	1.59375	2.08217	.726	-3.4709	6.6584
kom	Bintang 1	Bintang 2	.36343	1.08520	.940	-2.2829	3.0097
		Bintang 3	-.73032	1.14868	.801	-3.5101	2.0494
	Bintang 2	Bintang 1	-.36343	1.08520	.940	-3.0097	2.2829
		Bintang 3	-1.09375	.83144	.394	-3.1089	.9214
	Bintang 3	Bintang 1	.73032	1.14868	.801	-2.0494	3.5101
		Bintang 2	1.09375	.83144	.394	-.9214	3.1089
kep	Bintang 1	Bintang 2	1.37269	2.06833	.786	-3.7016	6.4469
		Bintang 3	-4.22106	2.04524	.107	-9.1440	.7018
	Bintang 2	Bintang 1	-1.37269	2.06833	.786	-6.4469	3.7016
		Bintang 3	-5.59375	2.24544	.044	-11.0595	-1.2805
	Bintang 3	Bintang 1	4.22106	2.04524	.107	-.7018	9.1440
		Bintang 2	5.59375	2.24544	.044	.1280	11.0595
kin	Bintang 1	Bintang 2	-.83565	.68491	.453	-2.5433	.8720
		Bintang 3	-1.86690	.80239	.063	-3.8142	.0804
	Bintang 2	Bintang 1	.83565	.68491	.453	-.8720	2.5433
		Bintang 3	-1.03125	.94165	.522	-3.3137	1.2512
	Bintang 3	Bintang 1	1.86690	.80239	.063	-.0804	3.8142
		Bintang 2	1.03125	.94165	.522	-1.2512	3.3137

LAMPIRAN XI
SURAT KETERANGAN PENELITIAN

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Bersama ini Kepala Bagian HRD Hotel Amaris Yogyakarta, menerangkan bahwa :

Nama	: Sigit Prasetyo
NIM	: 10412144008
Fakultas/Jurusan	: Ekonomi/Akuntansi
Universitas	: Universitas Negeri Yogyakarta

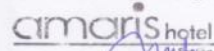
Telah melakukan penelitian di Hotel Amaris Yogyakarta, dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”, dengan menyebar kuesioner kepada karyawan di Hotel Amaris Yogyakarta.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Mei 2014

Hotel Amaris Yogyakarta

Kepala Bagian HRD,

amaris hotel
Yogyakarta

DIPONEGORO


(Monica.)

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Bersama ini Kepala Bagian HRD Grage Ramayana Hotel, menerangkan bahwa :

Nama : Sigit Prasetyo
NIM : 10412144008
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Telah melakukan penelitian di Grage Ramayana Hotel, dengan judul penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening", dengan menyebar kuesioner kepada karyawan di Grage Ramayana Hotel. Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Mei 2014
Grage Ramayana Hotel
Kepala Bagian HRD,



TWIDYA ULY P.)



SURAT KETERANGAN

No. 10/HR/V/2014

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Lukman Azis
Posisi : Human Resources Manager
Alamat : Hotel Arjuna Yogyakarta
Jl. Mangkubumi No. 44 Yogyakarta

Menerangkan bahwa:

Nama : Sigit Prasetyo
Tempat/tgl Lahir : 21 Juli 1992
Alamat : Karangkamal Rt.01/Rw.02 Gonandong Karanggayam Kebumen
NIM : 10412144008
Fakultas : Ekonomi / Akutansi
Universitas : Universitas Negri Yogyakarta

Telah melakukan penelitian Di Hotel Arjuna Yogyakarta, dengan judul penelitian " Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable Intervening", dengan menyebar kuesioner kepada karyawan di Hotel Arjuna Yogyakarta.

Demikian surat keterangan ini kami berikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 23 Mei 2014

Hormat kami,


Lukman Azis
HR Manager



SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Bersama ini Kepala Bagian HRD Hotel Malioboro Inn Yogyakarta, menerangkan bahwa :

Nama : Sigit Prasetyo
NIM : 10412144008
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Telah melakukan penelitian di Hotel Malioboro Inn Yogyakarta, dengan judul penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening", dengan menyebar kuesioner kepada karyawan di Hotel Malioboro Inn.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Mei 2014

Hotel Malioboro Inn

Kepala Bagian HRD,



(W. W. D. D. S. E.)

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Bersama ini Kepala Bagian HRD Hotel UNY, menerangkan bahwa :

Nama : Sigit Prasetyo
NIM : 10412144008
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Telah melakukan penelitian di Hotel UNY, dengan judul penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening", dengan menyebar kuesioner kepada karyawan di Hotel UNY.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Mei 2014
Hotel UNY
Kepala Bagian HRD,



SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Bersama ini Kepala Bagian HRD The Edelweiss Hotel, menerangkan bahwa :

Nama : Sigit Prasetyo
NIM : 10412144008
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Telah melakukan penelitian di The Edelweiss Hotel, dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”, dengan menyebar kuesioner kepada karyawan di The Edelweiss Hotel.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Mei 2014
The Edelweiss Hotel
Kepala Bagian HRD,


Edelweiss
(HUNING. M HRD)

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Bersama ini Kepala Bagian HRD POP! Hotel Sangaji Yogyakarta, menerangkan bahwa :

Nama : Sigit Prasetyo
NIM : 10412144008
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Telah melakukan penelitian di POP! Hotel Sangaji Yogyakarta, dengan judul penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening", dengan menyebar kuesioner kepada karyawan di POP! Hotel Sangaji Yogyakarta.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Mei 2014
POP! Hotel Sangaji Yogyakarta
Kepala Bagian HRD,



(NOVIANI S.)

SURAT KETERANGAN


Bersama ini Hotel Istana Batik Ratna Yogyakarta, menerangkan bahwa :

Nama : Sigit Prasetyo
NIM : 10412144008
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Telah melakukan penelitian pada tanggal 7 Mei-10 Mei 2014, dengan judul penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening", dengan menyebar kuesioner kepada karyawan di Hotel Istana Batik Ratna.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Mei 2014
Hotel Istana Batik Ratna
Office Manager,


Istana Batik Ratna
(Heni Kusuma)
Hotel Istana Batik Ratna Yogyakarta

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Bersama ini Kepala Bagian HRD Nueve Hotel, menerangkan bahwa :

Nama : Sigit Prasetyo
NIM : 10412144008
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Telah melakukan penelitian di Nueve Hotel, dengan judul penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening", dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan di Nueve Hotel.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Mei 2014
Nueve Hotel
Kepala Bagian HRD,


(ERMA . K)


SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Bersama ini Kepala Bagian HRD Grand Zuri Hotel, menerangkan bahwa :

Nama : Sigit Prasetyo
NIM : 10412144008
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

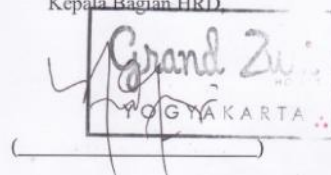
Telah melakukan penelitian di Grand Zuri Hotel, dengan judul penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening", dengan menyebar kuesioner kepada karyawan di Grand Zuri Hotel.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Mei 2014

Grand Zuri Hotel

Kepala Bagian HRD

The block contains a handwritten signature in blue ink over a rectangular official stamp. The stamp has a double border and contains the text "Grand Zuri" in a stylized font, with "YOGYAKARTA" in a smaller font below it. There are also some small red dots at the bottom right of the stamp.

SURAT KETERANGAN PENELITIAN


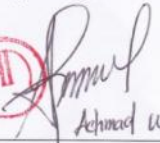
Bersama ini Kepala Bagian HRD Hotel Adya Nalendra Boutique Yogyakarta, menerangkan bahwa :

Nama : Sigit Prasetyo
NIM : 10412144008
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Telah melakukan penelitian di Hotel Adya Nalendra Boutique Yogyakarta, dengan judul penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening", dengan menyebar kuesioner kepada karyawan di Hotel Malioboro Inn.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Mei 2014
Hotel Adya Nalendra Boutique
Yogyakarta
Kepala Bagian HRD,



Ahmad Wijaya

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Bersama ini Kepala Bagian HRD Hotel Ibis Malioboro, menerangkan bahwa :

Nama : Sigit Prasetyo
NIM : 10412144008
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta


Telah melakukan penelitian di Hotel Ibis Malioboro, dengan judul penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening", dengan menyebar kuesioner kepada karyawan di Hotel Ibis Malioboro.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Mei 2014

Hotel Ibis Malioboro

Kepala Bagian HRD,

 02/11/14
Franisca Istantiana Denri
()

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Bersama ini Kepala Bagian HRD Le Krasak Boutique Hotel, menerangkan bahwa :

Nama : Sigit Prasetyo
NIM : 10412144008
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Telah melakukan penelitian di Le Krasak Boutique Hotel, dengan judul penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening", dengan menyebar kuesioner kepada karyawan di Le Krasak Boutique Hotel.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 2 Mei 2014

Le Krasak Boutique Hotel

Kepala Bagian HRD,


(Atik Nuryani)

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Bersama ini Kepala Bagian HRD Hotel Graha Kinasih Kotabaru, menerangkan bahwa :

Nama : Sigit Prasetyo
NIM : 10412144008
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta


Telah melakukan penelitian di Hotel Graha Kinasih Kotabaru, dengan judul penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening", dengan menyebar kuesioner kepada karyawan di Hotel Graha Kinasih Kotabaru.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Mei 2014

Hotel Graha Kinasih Kotabaru

Kepala Bagian HRD,


K i n a s i h
CONFERENCE AND TRAVEL COTTAGES
PT. GRAHA KINASH LESTARI
GRAHA KINASH KOTABARU
(NANGGO)